

**Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta**

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Ženy ve středním a vyšším managementu

Women in the middle and the top management

BP – PE – KPE - 200804

MONIKA MIZLEROVÁ

Vedoucí práce: Ing. Denisa Hojsáková, VOŠMOA

Počet stran: 65

Počet příloh: 7

Datum odevzdání : 11.1.2008

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Datum: 11.1.2008

Podpis:

Resumé

Problematika genderu a zaměstnanosti žen v managementu je tématem, které je v poslední době hodně aktuální. I přes stále ještě zažitý názor, že ženy do managementu nepatří, se situace pomalu mění k lepšímu. Firmy si uvědomují, že zaměstnat ženy jako manažerky jim rozhodně neublíží, ale naopak pomůže zefektivnit nejen způsob vedení ale i činnosti firmy vůbec. Ženy tak stále více nacházejí uplatnění na pozicích středního a nižšího managementu. Uplatnění žen v top managementu je ztíženo a v mnoha případech znemožněno a to z různých důvodů. Jedním z nich jsou stále přetrvávající stereotypy, ale především určení priorit ve vztahu práce – rodina, které je pro ženu obtížnější než pro muže. Ať již biologicky, kdy těhotenství ženu vyřadí na určité období z pracovního života, nebo psychicky, kdy mají pocity viny, že zanedbávají rodinu pokud tráví hodně času v práci. I přes pomalé tempo lze do budoucna předpovídat vyrovnání dosud nerovnoprávného postavení žen v managementu a odstranění diskriminace, které jsou ženy dosud vystaveny.

Summary

Gender problematic and employment of women in the management is a topic, which is very actual at the present. Despite of passed opinions, that women don't belong into the management, the situation is changing slowly. The firms are realizing, that it can't do wrong them, if they employ women in the management, on the contrary, it helps them to make the way of leading and work in general much more effective. So, women are employed at the level low and middle management more often now. But it's much more difficult for women to have a success, and get an engagement in the top management. There are many reasons for this. Firstly, there are many gender stereotypes, which claim, women can't do this job well. Another one is, that women have another priorities in the relation family-work as men. It's much more difficult for women to decide what to prefer. One reason for that is pregnancy, which get women to leave work for a certain time. Another reason is, that women think, that their families suffer, if they spend a lot of time at work. Though the slow rate, we can predict, that women in the management will have better position and there will be no discrimination on the job market between men and women more.

Klíčová slova

(Key Words)

Dvojití zatížení žen prací a domácností	double stress of women because of work and family
Ženy a diskriminace	women and discrimination
Femininní společnost	feminine society
Gender management	gender management
Kariéra	career
Koučování	coaching
Maskulinní společnost	masculine society
Mentorování	mentoring
Skleněný strop	glass ceiling
Sladění práce a rodinného života	coordination of family and work
Ženy a zaměstnanost	women and employment

Obsah

Resumé	5
Summary.....	6
Klíčová slova	7
Obsah.....	8
Seznam použitých zkratk a symbolů	10
Úvod	11
1. Nástin problematiky zaměstnanosti žen	12
1.1 Zaměstnanost žen	12
1.2 Zaměstnanost žen v managementu	13
1.2.1 Skleněný strop	13
1.2.2 Kariéra	13
1.2.3 Vztah práce – rodina.....	14
1.2.4 Celkové zatížení a dvojí zatížení žen	14
1.3 Maskulinní a femininní kultura	16
1.4 Diskriminace žen	17
2. Ideální manažer. Může to vůbec být žena?.....	18
2.1 Charakteristické projevy žen na pracovišti.....	21
2.1.1 Potřeby.....	21
2.1.2 Ochota se přizpůsobit	22
2.1.3 Pocity.....	22
2.1.4 Komunikace.....	23
2.1.5 Schopnost organizování.....	24
3. Bariéry bránící prosazení žen v managementu.....	25
3.1 Subjektivní bariéry	25
3.2 Objektivní bariéry.....	25
3.2.1 Bariéry na straně podniku.....	25
3.2.1.1 Ekonomické důvody předcházející vlastnímu přijímacímu řízení	25
3.2.1.2 Obsazování pozic dle pohlaví.....	27
3.2.1.2.1 Hledání a výběr zaměstnanců	27
3.2.1.2.2 Omezené „pole působnosti“	28
3.2.2 Chyby na straně žen.....	29
3.2.2.1 Neochota bojovat o funkci.....	30
3.2.2.2 Nezájem o mikropolitiku	30
3.2.2.3 Neschopnost „prodat“ ve firmě své schopnosti.....	31
3.2.2.4 Podcenění důležitosti získat si lidi	31
3.3 Doporučení nejen pro manažerky	31
4. Životní strategie manažerek aneb manažerky a rodina	32
4.1 Co je to rodina?	32
4.2 Typologie žen dle vztahu k práci.....	33
4.2.1 Žena rovnováhy	33
4.2.2 Žena, která chce udělat kariéru.....	34
4.2.3 Odpočínutá zaměstnankyně.....	35
4.2.4 Žena, která má před očima peníze	35
4.2.5 Rodinná manažerka	35
4.3 Typologie rodin dle postoje k zaměstnanosti jejich členů.....	36

4.3.1 Rodina přizpůsobivá	36
4.3.2 Rodina soupeřící	36
4.3.3 Rodina spojenecká	37
4.4 Životní strategie manažerek	37
4.4.1 Kariérní strategie	37
4.4.2 Rodinné strategie	38
4.4.3 Strategie kariéra versus rodina	39
5. Situace žen manažerek v České republice a stručné srovnání se zahraničím	41
5.1 Zastoupení žen v managementu – nástin situace ve světě	41
5.2.1 Úroveň řízení	44
5.2.2 Sektory a odvětví národního hospodářství	46
5.2.3 Region	47
5.2.4 Dosažené vzdělání	47
5.2.5 Věk	49
5.2.6 Rodinný stav	51
5.2.7 Délka úvazku	54
5.2.8 Počet odpracovaných hodin	55
5.3 Platová diskriminace	55
5.4 „Firmy přátelské ženám“ v České republice a v zahraničí	57
5.5 Doporučení a rady na zlepšení situace žen v managementu pro různé	58
ekonomické subjekty ^[25]	58
5.5.1 Doporučení pro zaměstnance	58
5.5.2 Doporučení pro zaměstnavatele	58
5.5.3 Doporučení pro představitele vzdělávacího systému	59
5.5.4 Doporučení pro stát	59
5.5.5 Doporučení pro média	59
5.5.6 Doporučení pro organizace zabývající se genderovou problematikou	59
Závěr	60
Použité zdroje	62
Seznam příloh	65

Seznam použitých zkratk a symbolů

KZAM	Kategorie zaměstnanců
NAFE	The National Association for Women Executives
NH	Národní hospodářství
OKEČ	Odvětví ekonomické činnosti
Typ F	Typ femininní
Typ M	Typ maskulinní
WEF	Světové ekonomické fórum (World Economic Forum)

Úvod

Genderová problematika a situace žen v zaměstnání je zejména v posledním desetiletí hojně diskutovaným a poměrně citlivým tématem. I přes zákonem garantovanou rovnoprávnost mužů a žen, vypadá realita poněkud odlišně. Nediskutovatelným faktem tak je, že muži často pobírají vyšší platy než ženy na stejné pozici a že především v managementu (a to zejména středním a vyšším) je zastoupení žen, i přes určité pokroky, stále bohužel pouze výjimkou.

Jedním z důvodů, proč jsem se rozhodla zpracovat svou bakalářskou práci na téma postavení žen ve středním a vyšším managementu, bylo to, že sama jsem studentkou managementu a po skončení studia budu muset čelit realitě světa práce a snažit se uspět v oblasti, která je dosud doménou mužů.

Hlavním cílem mé práce je, seznámit se s tím, jaké mají ve skutečnosti ve firmách a společnosti ženy–manažerky postavení, a to na základě různých studií, které byly v posledních letech provedeny. Největší důraz hodlám klást především na situaci v České republice, ale získané poznatky hodlám doplnit i o údaje ze zahraničí. Kromě hlavního, výše popsaného cíle, se hodlám zabývat i dalšími tématy. Hned na začátku práce jsem si za cíl vytyčila, obeznámit se s obecnými pojmy, které jsou nezbytným úvodem do dané problematiky. Dalším mým cílem je potom i definování ideálního manažera a analýza, zda ženy disponují předpoklady nezbytnými pro správný výkon tohoto povolání. Za další podružný cíl mé práce jsem si dala i obeznámení se s rodinnou situací manažerek. A v neposlední řadě bych se také chtěla dozvědět několik tipů k úspěchu od těch žen, kterým se podařilo v oblasti managementu prosadit.

1. Nástin problematiky zaměstnanosti žen

Následující kapitola se zabývá uvedením nezbytných faktů k tématu a také vysvětlením několika základních pojmů, které se jako červená nit vinou celou prací a které jsou proto nezbytným minimem pro dobré pochopení dané problematiky.

1.1 Zaměstnanost žen

Předmětem této bakalářské práce je zaměstnanost žen ve středním a vyšším managementu. Za zmínku však jistě stojí i zaměstnanost žen jako taková, bez ohledu na odvětví, kde jsou ženy zaměstnány. Zapojení žen do zaměstnání bylo koncem 19. a ve 20. století považováno především za projev snah o emancipaci a rovnoprávnost. Co se zaměstnání týče, k emancipaci na našem území skutečně došlo a to v poměrně velké míře, jak vyplývá z dalších řádků, které pocházejí z poznatků Dvořáka a Šolcové ^[2]. Dá se říci, že na našem území byla snad největší zaměstnanost žen na celém světě – zaměstnaných tehdy bylo až 97 % žen. Ani za druhé světové války nebyla v Hitlerově Německu zaměstnanost žen vyšší. Tam se podařilo nasadit do výroby jen necelou polovinu žen. V průmyslové Anglii činil podíl zaměstnaných žen pouhých 61 %. Příčinu tohoto rozdílu lze vystopovat v odlišných sociálních podmínkách. Například v již zmíněné Anglii šly ženy do práce pouze tehdy, až když samy chtěly. Pokud pracovat nechtěly, zůstaly v domácnosti a zaměstnáním se jim stala péče o potomstvo a teplo rodinného krbu. Co se situace u nás týče, byla statistika poněkud zkreslena, protože mezi zaměstnané ženy byly započítány i ženy na mateřské dovolené. Přesto však nediskutovatelným faktem zůstává, že zaměstnány byly prakticky všechny ženy, které pracovat mohly, a ne jen pouze ty, které pracovat samy chtěly. Přinutila je k tomu nelehká ekonomická situace, kdy za éry socialismu, které skončilo „sametovou revolucí“ v roce 1989, by muž rodinu sám neuživil. Dlužno však dodat, že ani v současnosti situace není lepší, a rodiny až příliš často potřebují platy obou partnerů, aby byly schopny zajistit správné fungování. K tomu všemu se v dnešní době přidává další ekonomický tlak – a to reálná hrozba nízkých důchodů pro nemalou část naší populace (v praxi to znamená hlavně pro lidi fyzicky pracující). Za socialismu byla žena v domácnosti považována za línou a omluvou jí byl snad jen vysoký stupeň těhotenství nebo nemoc či invalidita. Po roce 1989 se společenská situace změnila,

a ženy, které se chtěly realizovat v domácnosti a v rodině a mohly si to finančně dovolit, ze zaměstnání odešly.

1.2 Zaměstnanost žen v managementu

Zaměstnanost žen v managementu je pak sama o sobě klíčovým problémem, kterým se bude tato práce zabývat. Nelze však jednoznačně říci, že podíl žen v managementu je takový a takový, to by bylo příliš zjednodušené. Obecně lze sice říci, že žen pracuje v managementu méně než mužů, ale to nic neříká o stupni managementu a odvětví. Je známou skutečností, že management dělíme na různé hierarchie: zpravidla na nižší, střední a vrcholový, čili top management. Pokud se již ženy v managementu vyskytují, tak pak převážně na nižších a středních manažerských pozicích. Potkat ženu na nejvyšších stupních např. v představenstvu nadnárodních firem je poměrně velkou raritou. Lze také konstatovat, že pokud už žena podnik vede, tak je to často v případech, že ona sama je majitelkou (a nemusela tedy absolvovat maratón přijímacích pohovorů) nebo že se zkrátka jedná o podniky v majetku jejích rodinných příslušníků.

1.2.1 Skleněný strop

V souvislosti s nízkým zastoupením žen v managementu se často používá pojem skleněný strop (glass ceiling). V odborné literatuře bývá tento pojem vysvětlován různě. Například dle Mullinse^[11] se jedná o soubor na první pohled nerozpoznatelných opatření, chování apod. v mnoha organizacích, které ženám i přes zákonem stanovený zákaz jakékoli diskriminace ztěžují a de facto i znemožňují postup mezi vyšší management. Co se zaměstnanosti v určitých odvětvích týče, pak ženy manažerky lze potkat v odvětvích, které mají co do činění s personalistikou, spotřebním zbožím, jako je např. kosmetika, oděvní průmysl, dále pak ve farmaceutickém průmyslu apod. Naopak stěží bychom narazili na ženu - ředitelku strojírenské firmy nebo firmy zabývající se informačními technologiemi.

1.2.2 Kariéra

Pojem kariéra je dalším klíčovým bodem, který považuji za důležité vysvětlit. Podle Němcové^[12] je kariéra určitý úsek našeho profesního života, kdy využíváme možnosti a v nich uplatňujeme své schopnosti a získáváme nové zkušenosti. V současnosti

je stále větší počet žen, které tvrdí, že chtějí budovat kariéru. Přesto však mnoho z nich, pokud potkají muže a mají dítě a dostanou se do situace, kdy musí volit mezi prací a rodinou, se myšlenky na kariéru vzdávají.

1.2.3 Vztah práce – rodina

Vztah práce – rodina je pro většinu žen klíčový a zejména pro ženy, které mají náročnější povolání bývá tento vztah leckdy zdrojem konfliktů. Některé ženy se snaží o oddělení jednotlivých subjektů tohoto vztahu, ale faktem zůstává, že většinou bez valného úspěchu. Práci a rodinu totiž v lidské společnosti prostě oddělit nelze. Co oddělit lze, jsou jen některé práce, jako například úklid, opravy, praní prádla, příprava pokrmů apod. Ale například ostatní práce – zejména ty, které souvisí s výchovou dětí, mající důležitou sociální funkci, prostě oddělit nelze. Všechny tyto výše zmíněné činnosti lze označit jako domácí práce. A právě tyto činnosti byly odjakživa vykonávány ženami, a i v dnešní době názor, že o domácnost se stará žena, až příliš často přetrvává.

1.2.4 Celkové zatížení a dvojí zatížení žen

V této souvislosti se také používá pojmu celkové zatížení a dvojí zatížení žen. A jak je celkové pracovní nasazení definováno v odborné literatuře? K tomu následující úryvek převzatý z knihy Dvořáka a Šolcové ^[2]. Americký psycholog Kahn v osmdesátých letech 20. století definoval celkové pracovní zatížení jako produktivní činnost, jako způsob chování, který přispívá k pozitivnímu společenskému vývoji a hodnotám. Tento pojem byl zaveden jako reakce na dosavadní stav hodnocení pracovní činnosti, kdy byla v rodině podhodnocována neplacená práce žen a starších lidí (pokud se vůbec brala v úvahu) ve prospěch práce placené.

Je zřejmé, že mezi prací placenou spadají činnosti související s výkonem povolání. Mezi práce neplacené pak patří veškeré práce související s domácností a péčí o rodinu, ať už se jedná o výchovu dětí, péči o stárnoucí rodiče, udržování chodu domácnosti, starosti

^[2] DVOŘÁK, J. – ŠOLCOVÁ, I. *Vademecum moderní manažerky*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-62-X, str. 27

o zahradu, auto... Celkové pracovní zatížení se uvádí v počtu hodin týdně. Pro přehlednost lze celou situaci vyjádřit následujícím schématem:

Schéma č. 1 Definice celkového pracovního zatížení

Celkové pracovní zatížení = Práce placená + Práce neplacená
--

Zdroj: vlastní zpracování

Ze studií, které byly v 90. letech 20. století provedeny vyplývá, že pracovní zatížení zaměstnaných žen výchovou dětí je o 10 i více hodin týdně vyšší než celkové pracovní zatížení mužů. Rozdíl je pak tím větší, čím větší je počet dětí, o které žena pečuje. Lze také říci, že ženy pracují nejméně o dvě hodiny denně déle než muži. Za tento rozdíl v celkovém zatížení mužů a žen je zodpovědná především již zmíněná neplacená práce v rodině. Dlužno však dodat, že to není jen český problém. S podobným problémem se potýkají i ostatní ženy. Na základě průzkumu, kdy byly ženy v různých zemích Evropy dotazovány na ochotu manželů podílet se alespoň na jedné domácí práci, se dospělo k následujícím výsledkům. Nejvíce se domácích prací účastní muži v Irsku (68 % všech ženatých mužů), v Nizozemí (54 %) a v Dánsku (52 %). Nejméně se naopak zapojují muži ve Španělsku (20 %) a v Portugalsku (28 %). Průměr ze všech zkoumaných evropských států činil asi 35 %. Výše uvedené údaje byly čerpány z knihy Dvořáka a Šolcové^[2]. Tyto údaje jsou bohužel poněkud staršího data, ale přesto se lze domnívat, že mají jistou informativní funkci a že si podle nich lze snadno udělat obrázek, až do jaké míry jsou domácí práce ryze ženskou záležitostí. V současnosti se situace mění k lepšímu a stále větší počet mužů je ochoten se alespoň částečně zúčastnit domácích prací a tím ženám trochu ulehčit. Jednu z příčin je možno hledat v tom, že současná generace mladších mužů byla také vychována ženami, které pracovat musely a tím pádem neměly tolik času se věnovat domácnosti, což vedlo k zapojení (alespoň částečnému) ostatních členů rodiny do domácích prací. Na základě provedených studií, jejichž výsledky uveřejnili ve své knize Dvořák a Šolcová^[2], činí celkové pracovní zatížení mužů v Evropě 68 hodin týdně, zatímco u žen 78 hodin. U žen se třemi a více dětmi pak toto zatížení vzrůstá až na 88 hodin týdně.

1.3 Maskulinní a femininní kultura

Z výše uvedených údajů vyplývá, že vyšší zatížení žen není jen českým problémem, ale je způsobeno maskulinní orientací společnosti. Co se však skrývá pod pojmy maskulinní a femininní kultura? Rothlauf^[13] ve své knize definuje maskulinitu jako situaci, ve které jsou dominantními hodnotami ve společnosti úspěch, peníze a hmotné statky. Oproti tomu je feminita popisována jako situace, ve které mají dominantní roli ve společnosti starost o druhé a kvalita života. Maskulinní kultury se vyznačují orientací na výkon a jedinci se chovají sebevědomě a touží po úspěchu. Oproti tomu jsou jedinci ve femininní kultuře více orientováni na mezilidské vztahy, kvalitu života a spatřují v kompromisu a kooperaci prostředek k dosažení cíle. Další vlastnosti typické pro tyto dva přístupy shrnuje následující tabulka.

Tabulka č.1 *Přístup maskulinní a femininní*

<i>Charakteristika</i>	<i>Typ M</i>	<i>Typ F</i>
<i>Založení</i>	<i>sólista</i>	<i>týmový hráč</i>
<i>Cíle</i>	<i>idea, vize</i>	<i>realita</i>
<i>Zaměření</i>	❖ <i>globální</i> ❖ <i>na úkol</i>	❖ <i>partikulární</i> ❖ <i>na vztahy</i>
<i>Prosazování cíle</i>	❖ <i>agresivní</i> ❖ <i>střetem</i>	❖ <i>kompromisní</i> ❖ <i>vyjednáváním</i>
<i>Přístup k situaci</i>	<i>rigidita</i>	<i>plasticita</i>
<i>Působení na druhé</i>	<i>autoritativní</i>	<i>inspirující</i>
<i>Myšlení</i>	<i>iracionální</i>	<i>racionální</i>
<i>Logika podřízená ...</i>	<i>ideji</i>	<i>realitě</i>
<i>Reakce na stres</i>	<i>externalizace</i>	<i>internalizace</i>
<i>Reakce na agresi</i>	<i>nepřátelství</i>	<i>hledání útěchy</i>
<i>Zvládání potíží</i>	<i>akcí</i>	<i>trpělivostí</i>
<i>Síla tělesná</i>	<i>vysoká</i>	<i>nízká</i>
<i>Vytrvalost tělesná</i>	<i>vysoká</i>	<i>vysoká</i>
<i>Vytrvalost duševní</i>	<i>střední</i>	<i>vysoká</i>

<i>Charakteristika</i>	<i>Typ M</i>	<i>Typ F</i>
<i>Vnímání nitra druhých</i>	<i>povrchní</i>	<i>schopnost vcítění</i>
<i>Invence</i>	<i>fantazie</i>	<i>intuice</i>

Zdroj: DVOŘÁK, J. – ŠOLCOVÁ, I. Vademecum moderní manažerky. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-62-X, str. 19

1.4 Diskriminace žen

Závěrem této kapitoly ještě několik slov k diskriminaci žen. Podle zákona je jakýkoli druh diskriminace nepřipustný. Ženy jsou dnes stejně, ne-li více kvalifikované pro výkon prestižních zaměstnání (jakým bezesporu management je). Dá se však přesto hovořit o stejných podmínkách pro obě pohlaví? Co se přijímacího procesu týče, je těžké získat objektivní údaje. Avšak zcela jasně je vidět diskriminace v rovině platové. I přes stejnou kvalifikaci se ještě nepodařilo zajistit, aby ženy dosáhly stejné úrovně příjmů jako muži. Následující číselné údaje vycházejí z poznatků Dvořáka a Šolcové ^[2]. Srovnáním hodinových mezd se zjistilo, že ženy pobírají průměrně pouze 73,8 % příjmu mužů. Nejhuře si pak ve statistice vedou ženy s vysokoškolským vzděláním, které dostávají pouze 67 % platu svých mužských kolegů. Nejlépe v průzkumu obstály ženy s úplným středním všeobecným vzděláním, které dostávají 80 %. Tento údaj je však do jisté míry zapříčiněn i feminizací určitých odvětví, jako například zdravotnictví. Zajímavé je také porovnání platových rozdílů s ohledem na věk respondentů. Z průzkumu vyplynulo, že platy mladých lidí do 20 let, tedy lidí, kteří jsou zařazeni do nejnižších platových kategorií, se neliší. Ve věku 20 - 29 let se však situace mění a výdělek žen činí v průměru již jen 78,8 % výdělku muže ve stejné věkové kategorii. Ještě huře jsou na tom ženy ve věkové kategorii 30 - 39 let, ty pobírají pouhých 71,2 %. Do důchodu pak odcházejí ženy se 72 % platu mužských kolegů. Z této částky je pak také vyměřován důchod.

2. Ideální manažer. Může to vůbec být žena?

Tato kapitola s poněkud provokativním názvem se zaměří na osobnost manažera/manažerky a na vlastnosti, které by dobrý manažer/ka měl/a mít. V současné době převládá názor, že manažer by měl mít autoritu, měl by být schopen se rychle a správně rozhodovat, měl by mít patřičnou kvalifikaci a inteligenci, měl by být věcný, důkladný a zároveň spravedlivý a schopný řešit problémy mezi zaměstnanci. Všechny tyto vlastnosti jsou nepochybně nezbytné pro správný výkon povolání manažera. Problém však lze spatřit v tom, že tyto vlastnosti jsou obecně přisuzovány pouze mužům a ženám nikoli. Charakteristické rysy chování mužů a žen tak, jak je prezentuje odborná literatura, lze vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 2 *Charakteristické rysy chování žen a mužů*

<i>Citové prožívání</i>	<i>povrchní</i>	<i>hluboké</i>
<i>Projevy citu</i>	<i>skryté</i>	<i>manifestní</i>
<i>Postoj k rodině</i>	<i>ambivalentní</i>	<i>prioritní</i>
<i>Odolnost proti stresu:</i>		
❖ <i>akutnímu</i>	<i>vysoká</i>	<i>střední</i>
❖ <i>chronickému</i>	<i>střední</i>	<i>vysoká</i>

Zdroj: DVOŘÁK, J. – ŠOLCOVÁ, I. *Vademecum moderní manažerky*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-62-X, str. 67

Znamená to snad, že se ženy „od přírody“ na pozici manažerky opravdu nehodí nebo jde o určitý druh alibismu? Je pravda, že se ženy-manažerky svým chováním od svých mužských kolegů odlišují, a pakliže ano, tak v jakém smyslu, je to na škodu nebo v tom lze spatřovat i pozitiva? Tak i těmito otázkami se bude tato kapitola zabývat.

Jak již bylo zmíněno, mezi vlastnosti, kterými by manažer měl disponovat, patří autorita, rozhodnost, sebevědomí, ale ne arogance, dále pak schopnost empatie apod. Platí však, že většina těchto vlastností je spíše přisuzována mužům než ženám. Následující

tabulka shrnuje některé přednosti, které mají podle názorů respondentů, ve vedoucích funkcích muži a ženy.

Tabulka č. 3 Vlastnosti mužů a žen ve vedoucích funkcích

<i>Přednosti, které ve vedoucích funkcích mají podle názoru respondenta</i>	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
<i>Rozhodnost</i>	23 %	2 %
<i>Autorita</i>	11 %	1 %
<i>Odbornost, inteligence</i>	7 %	2 %
<i>Schopnost řídit, řešit problémy</i>	7 %	5 %
<i>Věcnost</i>	5 %	1 %
<i>Tolerance, spravedlnost</i>	8 %	2 %
<i>Schopnost řešit vztahy mezi lidmi</i>	2 %	16 %
<i>Důkladnost</i>	2 %	20 %
<i>Mají víc času na řídicí práci</i>	9 %	0 %
<i>Neví</i>	11 %	18 %

Zdroj: DVOŘÁK, J. – ŠOLCOVÁ, I. Vademecum moderní manažerky. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-62-X, str. 68

Z tabulky je možno vyvodit, že ženám jsou obecně k dobru přisuzovány ty činnosti, které mají co do činění s vytvářením a udržováním dobrých vztahů mezi lidmi, s komunikací apod. To, jak se v praxi ženy-manažerky projevují, je jiná otázka. Zajímavé je také porovnat, jaké jsou kladeny požadavky na ženy-manažerky, a to jak z pohledu žen, tak i mužů. Výsledky shrnuje následující tabulka, která je převzata z knihy Wunderera a Dicka^[15].

Tab. č. 4 Zvláštní požadavky na ženské vedoucí pracovnice z pohledu žen a mužů ve vedoucích pozicích

Druh požadavku	Významné pro ženy ve vedoucích pozicích	
	Z pohledu žen (N=80)	Z pohledu mužů (N=76)
<i>Sociální schopnosti</i>	54%	21%
<i>Pěstěný zevnějšek</i>	59%	45%
<i>Připravenost jednat</i>	15%	15%
<i>Schopnost přizpůsobit se</i>	57%	11%
<i>Cílevědomost</i>	8%	15%
<i>Sebedůvěra</i>	20%	16%
<i>Trpělivost, vytrvalost</i>	44%	9%
<i>Kreativita</i>	33%	8%
<i>Diplomacie</i>	60%	18%
<i>Chuť do rozhodování</i>	4%	8%
<i>Schopnost řešit konflikty</i>	41%	9%

Zdroj: WUNDERER, R. - DICK, P. Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle. 1. Auflage. Berlin: Luchterhand, 1997. ISBN 3-472-02522-0, str. 99

V německy mluvících zemích byl proveden poměrně rozsáhlý průzkum zabývající se problematikou rozdílů v chování mužů a žen v managementu. Jeho výsledky poměrně podrobným způsobem zpracovává kniha německých autorů Wunderera a Dicka ^[15]. Z provedeného výzkumu lze vyvodit, že chování žen manažerek se v podstatě od chování mužských kolegů neliší. To je pravděpodobně způsobeno maskulinní orientací celé společnosti. Ženám, které se tedy snaží uspět v oblasti, která je dosud doménou mužů, často nezbyvá než převzít do určité míry „mužský“ způsob jednání. To, jestli je jim to vlastní a jestli jsou v dané roli spokojené, je jiná otázka. Z průzkumu dále vyplynulo, že i co se týče hodnot a nároků, se ženy a muži v zásadě neliší. Obě pohlaví požadují možnost seberealizace a dobré platové zázemí a možnost profesního růstu.

Jisté vrozené rozdíly v mužském a ženském chování však přeci jen existují. Rozhodně však nelze říci, že by pouze mužský nebo pouze ženský způsob chování byl jediný správný a ten druhý odsouzeníhodný. Oba způsoby mají své výhody i nevýhody. Výhody takzvaně mužského stylu chování jsou zřejmé – jsou jasně známa pravidla hry, rozděleny pravomoci a neklade se takový důraz na sympatie či antipatie mezi lidmi. V praxi to pak znamená, že mají-li si muži vybrat kolegu pro zpracování určitého projektu, vyberou si někoho opravdu schopného, i když jim třeba není tak úplně sympatický a jak se lidově říká, se kterým by na pivo v soukromí nešli. Ženy oproti tomu, mají nezřídka tendenci si do svého pracovního týmu vybírat lidi, kteří jsou jim sympatičtí, i když třeba nedisponují úplně nejlepšími profesními kvalitami. A právě v tomto přístupu je možno hledat jednu z příčin, proč se mužům daří se na profesním poli více prosadit. Obecně lze prohlásit, že takzvaně ženské způsoby chování na pracovišti lze převážně pozorovat u žen-zaměstnankyň a ne u manažerek, ty byly nuceny si do jisté míry osvojit onu „mužskou“ racionalitu a nehledět při práci tolik na svoje osobní sympatie, antipatie, problémy apod.

2.1 Charakteristické projevy žen na pracovišti

Charakteristické způsoby chování, kterými se ženy na pracovišti projevují, lze rozdělit do několika skupin, které vycházejí z členění, které ve své knížce použila Dobner^[1].

2.1.1 Potřeby

Ženské chování se vyznačuje větší ohleduplností vůči ostatním lidem než chování mužů. Pro ženy jsou zpravidla důležité potřeby a přání lidí v jejich okolí, kterým se často snaží vyhovět a určitým způsobem se tak dané osobě zavděčit. To pramení z toho, že ženy mají vrozenou potřebu být těmi, které mají ostatní lidé rádi, být oblíbené v kolektivu a být tak pro ostatní svým způsobem nepostradatelné. Často však bývá ohled na potřeby druhých a snaha vyhovět, na škodu ženám samotným. Přílišná snaha vyhovět a zavděčit se druhým bývá často spojena s potlačením vlastních potřeb a přání. V pracovním životě se to může projevit zejména rezignací na vyšší post jen proto, že by se žena pak zdánlivě nemohla věnovat svým blízkým a že by mohla být druhými označena za sobeckou a bezohlednou. A právě to je pro mnoho žen nesnesitelná představa, že by upadla v nemilost u muže se

vlastně napsat takzvaných „přátel“. Protože jak známo, opravdoví přátelé nechtějí, aby se pro ně někdo obětoval a vzdával svých cílů a přání. Na druhou stranu by se tato metoda braní ohledu na druhé (v rozumné míře ovšem) dala velice dobře použít v managementu a dalo by se vřele doporučit všem, aby se s ní alespoň trochu obeznámili. Při komunikaci, která je ve firmách na denním pořádku je při tomto způsobu jednání v obchodním partnerovi, klientovi apod. navozen dojem, že ho posloucháme, že ho bereme vážně a nesnažíme se za každou cenu trvat na svém. Otevřenost názorům druhých je pak povětšinou odměněna vstřícnějším chováním partnerů k nám samotným.

2.1.2 Ochota se přizpůsobit

Jako druhý charakteristický rys bychom mohli označit onu již v předešlém odstavci naznačenou ochotu se přizpůsobit a zavděčit se druhým a to nejlépe všem, což jak známo dost dobře nelze.

2.1.3 Pocity

Pocity – to je další bod, který v souvislosti s chováním žen na pracovišti nesmíme opomenout. Ženy mají tendenci pocity „přinášet“ na pracoviště, což se leckdy projevuje různě dlouhými hovory na všechna možná témata, od nového přítele známé herečky, přes školní trable svých ratolestí atd. Bohužel čas od času také pomluvami, ignorováním kolegyně, která se nějak provinila... Nutno konstatovat, že takovéto chování by se rozhodně na pracovišti vyskytovat nemělo a je ženám spíše na škodu, protože jim pak zůstává nálepka „kvokající slípky“, kterou rozhodně jako manažerku potom nikdo respektovat nebude. Je samozřejmě vhodné zajímat se o své kolegy a kolegyně, ale pouze do určité míry, která by neměla přecházet v zbytečnou familiérnost. Na tomto místě by se dala připojit jedna poznámka na okraj, co se týče tykání a rádoby kamarádských vztahů na pracovišti. Člověk (platí pro muže a pro ženy pak dvojnásob), který uvažuje o postupu v zaměstnání na pozici, ve které bude přidělovat úkoly, hodnotit apod., by se obzvláště měl těchto neformálních vztahů vyvarovat, protože ho jeho bývalí kolegové, se kterými si tyká, nebudou dostatečně respektovat jako člověka, který to má „na povel“, ale spíše jako někoho, o kterém budou tvrdit, že nějak zpychl, že si lidově řečeno „moc vyskakuje“, a to jak v případě, pokud se jedná o někoho mladšího, kdo má teď vést lidi, kteří by věkově třeba mohli být jeho rodiči, tak i mezi lidmi stejného věku.

2.1.4 Komunikace

Komunikace je dalším z již naznačených charakteristických znaků, na nichž můžeme demonstrovat rozdíly v chování mužů a žen na pracovišti. Ženský a mužský styl komunikace se výrazně odlišují. Schématicky to je vyjádřeno v následující tabulce.

Tabulka č. 5 Muži mluví jinak, ženy také

<i>Muži komunikují...</i>	<i>Ženy komunikují...</i>
<i>aby vyřizovali záležitosti</i>	<i>aby pěstovaly vztahy</i>
<i>aby získávali informace</i>	<i>aby si vyměňovaly výzvy</i>
<i>aby rozhodovali</i>	<i>aby vyváběly mínění</i>
<i>aby se poměřovali</i>	<i>aby pěstovaly pospolitost</i>

Zdroj: FOTHOVÁ, S. Rituály čarodějek byznysu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-144-5, str. 86

Tato schopnost řeči a komunikace je ženám dána od přírody. Ženám nedělá problém vést delší rozhovory i na osobní témata, kdežto muži mají tendenci se omezovat na stručné a věcné vyřízení věci bez použití nějakého barvitého slovního projevu. S čím však ženy mají problém a muži nikoli, je hodnocení vlastní osoby, svých schopností, úspěchů apod. v mluveném projevu (v písemném to ostatně ale platí též). Složí-li někdo ženě poklonu, je přitom jedno, zda se to týká vzhledu nebo pracovního úspěchu, jen málokterá je schopná tuto poklonu přijmout. Přitom stačí tak málo, jen se letmo usmát a říci: „Děkuji.“ Místo toho spousta žen znejistí a začne trousit poznámky jako: že ale vůbec ne, to nestojí za řeč, to byla náhoda apod. Je zřejmé, že tímto způsobem vyjadřování si k šéfovskému křeslu ženy rozhodně nepomohou. Mají-li tedy nějaké ambice, měly by se naučit s grácií přijímat pozitivní vyjádření o své osobě a o svých schopnostech.

Přijímat uznání je však jen jedna strana mince. Tou druhou je, že by se ženy měly naučit své schopnosti takzvaně dobře „prodat“, čili vhodně prezentovat své schopnosti před správnými lidmi. Že právě v této oblasti mají ženy často své nedostatky, je zřejmé například již z přijímacího řízení, zejména již z psaní motivačního dopisu, který je často

rozhodujícím faktorem pro přizvání k přijímacímu pohovoru. V motivačním dopisu jde o vyzvednutí vlastních schopností, o poukázání na své klady a dosavadní úspěchy. Rozhodně však by se tam také člověk neměl prezentovat, jako že je vševědoucí a že bez něho by firma neměla šanci uspět na trhu. Takové chlubení je naopak na škodu. Ženy však obecně mají problém s jakýmkoli vyzvednutím sebe sama, považují to totiž za pouhé vychloubání, a mají strach, že si o ní ostatní budou myslet že je arogantní, namyšlená a vychloubačná. Opak je však pravdou. Pokud se ovšem najde ta správná míra. Ostatně o tom, jak napsat dobrý motivační dopis existuje v současné době na trhu (a zahraničním zvláště) poměrně rozsáhlý výběr literatury, ve kterém je možno čerpat inspiraci. S trochou nadsázky by se dalo také říci, že pokud chce žena napsat dobrý motivační dopis, měla by ho nechat napsat nějakému muži. Muži, který danou ženu dobře zná a má k ní pozitivní vztah. Muži totiž s tímto komplexem sebedoceňování a snižování svých schopností mají daleko menší problém než ženy, jsou to od přírody tak trochu chlubilové, u kterých občas dochází k opačnému extrému, když se snaží působit dojmem „Pana Dokonalého“.

Lze také říci, že většina záležitostí ve firmě, které mají co dělat s komunikací, mají na starosti ženy. Ať už se jedná o vyřizování telefonních hovorů, vedení hovorů s klienty. Typické jsou případy, že dorazí-li do firmy obtížný klient, většinou je nasazena žena, aby ho „zpacifikovala“ a to i přesto, že se na pracovišti nachází muž ve stejné pozici jako ona.

2.1.5 Schopnost organizování

Ženy také disponují daleko lepší schopností organizování. To, že ženy organizovat umí, je prokázáno. Stačí si vzpomenout na to, že jsou to právě ženy, které mají na starosti chod celé domácnosti a které musí myslet na vše, co je s ní spojeno. Tento výkon srovnatelný s prací podnikového logistika by je přímo předurčoval k tomu, aby tento organizovaný talent v zaměstnání dále rozvíjely. Je tedy zarážející, že stále převládá názor, že ženy jsou pro zaměstnání, ve kterých je třeba vést a organizovat, nevhodné.

3. Bariéry bránící prosazení žen v managementu

Následující kapitola se pokusí shrnout možné skutečnosti, které jsou příčinou faktu, proč je dnes v managementu zastoupeno tak malé procento žen. Bude vycházet z faktorů a jejich dělení, jak je ve své knize uvedli Wunderer a Dick^[15]. Obecně lze bariéry ztěžující ženám prosazení se v managementu rozdělit na subjektivní a objektivní.

3.1 Subjektivní bariéry

Za subjektivní bariéry můžeme označit ty bariéry, které jsou nezávislé na našem konání a které nemůžeme ovlivnit. Patří sem zejména stereotypy týkající se typických mužských a ženských charakterových vlastností. Několik příkladů takových stereotypů ohledně chování mužů a žen na pracovišti shrnuje tabulka č. 6.

3.2 Objektivní bariéry

Mezi objektivní bariéry se řadí ty příčiny zamezující úspěchu žen v managementu, které jsou nezávislé na tom, co si druzí lidé o dané osobě myslí. Dají se rozdělit na bariéry, které vycházejí ze strany podniku a potom na ty chyby, kterých se dopouštějí ženy samotné a tím si tak ztěžují možnost uspět v managementu.

3.2.1 Bariéry na straně podniku

U bariér, které vycházejí z chování podniků a jejich představených k ženám jako manažerkám, je třeba položit si a analyzovat následující otázku: Co z toho vedení podniku má, když odmítá zaměstnat ženy do manažerských pozic? Jaké pro to mají důvody?

3.2.1.1 Ekonomické důvody předcházející vlastnímu přijímacímu řízení

Do této kategorie spadá například státem garantovaná možnost odejít na mateřskou (či jak se nověji používá termín rodičovskou) dovolenou. Faktem zůstává, že dosud možnosti zůstat doma s dítětem využívají v převážné většině ženy. Firmy si pak kladou otázku, proč by vlastně měly investovat do někoho (rozumí se tím do žen...), kdo se pak tak jako tak vdá, založí rodinu a odejde na mateřskou dovolenou a nebude firmě k dispozici. To z firemního hlediska není pro firmu vůbec výhodná investice, a často toto uvažování vedení ztěžuje ženám pozici již před samotným přijímacím řízením. Ve

skutečnosti však ženy s vyšší kvalifikací často nemají zájem kariéru přerušit a s dětmi jsou ochotné být doma pouze v kratším časovém období po porodu. Další otázkou pak zůstává, zda k přerušení kariéry došlo pouze z rodinných důvodů nebo proto, že práce, kterou žena vykonávala, ženu dostatečně nemotivuje k návratu. V tomto případě by pak chyba ležela na straně firmy.

Tabulka č. 6 Genderové stereotypy v zaměstnání

Fotografie rodiny na JEHO psacím stole: <i>Solidní, starostlivý muž.</i>	Fotografie rodiny na JEJÍM psacím stole: <i>Rodina má přednost před zaměstnáním.</i>
JEHO psací stůl je přeplněný: <i>On je velmi vytížený a pilný.</i>	JEJÍ psací stůl je přeplněný: <i>Ona je nepořádná a roztržitá.</i>
ON mluví s kolegy: <i>On řeší firemní problémy.</i>	ONA mluví s kolegy: <i>Ona klevetí.</i>
ON není v kanceláři: <i>On je na schůzi s klienty.</i>	ONA není v kanceláři: <i>Ona určitě bude na nákupu.</i>
Šéf HO kritizoval: <i>On se vzchopí.</i>	Šéf JI kritizoval: <i>To jí zůstane přiřito.</i>
JEMU se přihodilo bezpráví: <i>Měl vztek?</i>	JÍ se přihodilo bezpráví: <i>Brečela?</i>
ON se žení: <i>To mu dodá více stability.</i>	ONA se vdává: <i>Potom bude mít dítě a odejde.</i>
ON bude mít potomky: <i>Důvod pro vyšší platové ohodnocení.</i>	ONA bude mít potomky: <i>Ona odejde z firmy.</i>
ON jede na služební cestu: <i>To je dobré pro jeho kariéru.</i>	ONA jede na služební cestu: <i>Co na to říká její muž?</i>
ON dá výpověď a polepší si: <i>On ví, jak využít šance.</i>	ONA dá výpověď a polepší si: <i>Ženy jsou nespolehlivé.</i>

Zdroj: WUNDERER, R. - DICK, P. Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle. 1. Auflage. Berlin: Luchterhand, 1997. ISBN 3-472-02522-0, str. 248

3.2.1.2 Obsazování pozic dle pohlaví

3.2.1.2.1 Hledání a výběr zaměstnanců

Do této podskupiny zahrnujeme tu skutečnost, že poptávky po zaměstnancích jsou obráceny pouze na určité pohlaví, i když je to v rozporu se zákony proti diskriminaci. To vyplývá z následujících číselných údajů ^[15]:

V roce 1994 se 41 % z 13 026 analyzovaných inzerátů obracelo na muže, v detailech pak:

- u nižšího managementu 26,9 % (skrytě ještě 5,4 %),
- u středního managementu 47 % (skrytě pak 8,5 %),
- u top managementu 65,4 % (skrytě pak 4,5 %),
- u odborných pracovníků 50,1% (skrytě pak 3,1 %).

V zásadě tedy lze konstatovat, že čím větší byla potřebná odborná kvalifikace, tím větší byly i předsudky a jednostranná orientace v inzerátech.

Dalším problematickým bodem je pak i **nasazování žen** na práci v **zahraničí**. Pro adepty na vyšší pozice bývá téměř podmínkou alespoň rok strávený v cizině. Přesto bývají ženy do ciziny vysílány pouze v mizivém procentu případů, a to i přesto, že by některé samy chtěly do zahraničí vyjet a rodina by tomu také nijak nebránila... Firmy pak často argumentují tím, že ostatní zahraniční firmy by ženu jako zástupce firmy (a tím i jako firmu samotnou) nebraly vážně. Dlužno dodat, že tento argument má také pravdivý základ, zejména, co se týká jednání s firmami, které pochází z muslimských zemí, kde je žena tradičně brána jako méně kompetentní a kde její hlas nemá takovou váhu jako hlas muže, a to ani v běžném životě, natož pak v řízení firem. Tento problém se však týká zejména menších firem operujících na zahraničním trhu, velké nadnárodní korporace obecně problém v nasazení žen do zahraničí nevidí a nabízejí mužům a ženám při výběrovém řízení na zahraniční stáže apod. stejné podmínky (snad jen s výjimkou nasazení ženy právě do muslimských zemí).

^[15] WUNDERER, R. - DICK, P. *Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle*. 1. Auflage. Berlin: Luchterhand, 1997. ISBN 3-472-02522-0, str. 254

3.2.1.2.2 Omezené „pole působnosti“

Podíváme-li se na pozice, které ženy ve firmách zastávají, musíme konstatovat, že existují oblasti, kde je koncentrace zaměstnaných žen vyšší, kde ženy dokonce nad muži převažují, např. v personalistice, práci s veřejností, v marketingu a v účetnictví. Naopak spatřit ženu (neřku-li více žen) v oddělení, které má co do činění s technikou a počítači, nebývá právě častým jevem.

Od žen také nebývá příliš mnoho očekáváno, hlavně vzhledem k již zmíněnému očekávanému odchodu na mateřskou dovolenou, proto také nebývá rozvíjen u žen žádný manažerský potenciál. Metody koučování a mentorství jsou pak zaměřeny téměř výhradně na muže. Zde nezbývá než doufat, že se zvýší vliv programů na rozvíjení zaměstnanců, zejména pak žen, a že ženy tím pádem budou mít možnost zvolit si mentorku a ne mentora, což je důležité zejména kvůli odlišnému stylu řízení mužů a žen, jak je popsáno v jiné kapitole této bakalářské práce. Někdy však dochází ze strany žen k poměrně paradoxní situaci, kdy ženy, kterým se podařilo dosáhnout vytouženého vysokého manažerského postu, místo toho, aby poskytovaly rady a podporovaly i ostatní ženy v kariérním růstu, využívají své výsostné postavení mezi muži a brání se příchodu jakékoli možné nové konkurence z řad ženské populace. Pro tento způsob chování se obvykle používá termín první generace manažerek či teorie prvních žen v managementu. Naštěstí v dnešní době je již tento způsob myšlení ve velké míře překonán a ženy se snaží rozvíjet potenciál svých kolegyně a podporovat jejich snažení.

Obecně je možno vyzorovat tendenci, hodnotit činnosti žen ve firmách jako asistentské. Ženy bývají do mužských skupin zařazovány rády pouze tehdy, když ve skupině činí zanedbatelnou menšinu, jakmile by jejich počet měl přerůst určitou mez, jsou vykázaný...

Oddělení s větším počtem mužů mají také obecně větší prestiž než ta, kde jsou šéfové odpovědní za větší množství žen. Problémem bývá také pevná pracovní doba a s tím spojená tvrzení, že řízení je práce, která se nedá dělit, například vykonávat na částečný úvazek.

Dalším důvodem pak bývá i odpor k jakýmkoli změnám proti tradičnímu patriarchálnímu uspořádání a obavy mužů:

- z ženské konkurence v důsledku omezené nabídky vytoužených pracovních pozic,
- ze ztráty společenského statutu, pokud budou pracovat v oddělení, kde pracuje více žen, a zejména pokud by mu měla šéfovat žena,
- z ohrožení mužské identity,
- z následků pro jejich domov, kdyby i jejich partnerka začala požadovat stejná práva,
- před ambivalencí na základě sexuálně-erotických implikací.

3.2.2 Chyby na straně žen

Chyby, kterých se dopouštějí ženy, je poměrně snadné identifikovat. Jde zejména o chybějící plánování kariéry, zaměstnání a profesního života, dále pak fluktuace kvůli rodině a dětem, nedostatečná angažovanost a chybějící schopnost sebeprosazení, nedostatečné vzdělání...

Chyb se ženy dopouštějí již při psaní podkladů pro přijímací řízení, jak ve své knize podrobně popisuje Ibelgaufts^[8], a tím si ztěžují či přímo znemožňují být vůbec přijaty do lépe placené pozice. Jde zejména o již zmíněné nedostatečné zdůraznění svých kladů a vlastností prospěšných pro firmu v životopise apod.

Většina způsobů chování, kterými si ženy v zaměstnání škodí, je způsobena jakýmsi leckdy nevědomým ženským nastavením^[29], kdy se ženy často profilují do méně prestižních postavení. Verbálně sice vyjadřují jakousi touhu dotáhnout to v zaměstnání dále, ale na druhou stranu si plně neuvědomují, co to vlastně všechno s sebou obnáší. Například pozice vedoucího s sebou logicky přináší nutnost účastnit se různých zasedání, porad, kterých se někdy účastní i mnohem zkušenější kolegové než dotyčné ženy, a kde je člověk takzvaně vidět. A právě ono „být viděn“ je tím, co je mnohým ženám obrazně řečeno „proti srsti“, a s čím se nejsou schopny vyrovnat.

Již výše zmíněné **ženské nastavení** se na pracovišti pravděpodobně nejzávažněji projevuje následujícími **znaky**: neochotou bojovat o funkci, nezájmem o mikropolitiku, neschopností prodat své výsledky ve firmě a podceněním důležitosti získat si druhé lidi na svoji stranu.

3.2.2.1 Neochota bojovat o funkci

Někteří lidé se domnívají, že funkce se ve firmě přiděluje za odměnu tomu nejlepšímu a jakoby „napořád“. Mnozí se pak domnívají, že pokud již jednou vytoužené funkce dosáhli, mohou s klidným srdcem usnout na vavřínech, protože danou funkci mají jistou. To však je zásadní omyl. Jistého totiž v dnešní době, kdy se situace (obzvláště v byznysu) mění ze dne na den, není vůbec nic. Kdykoliv se totiž může změnit strategie, může se obměnit nabízený sortiment, dojde přeorganizování firemní struktury apod. Zkrátka kdykoli se může přihodit, že vše, co jste až dosud měli, bude náhle zcela jinak, že už nebudete na výsluní. Vždy je proto třeba sledovat, jakým směrem se situace vyvíjí, být neustále ve střehu. To umožňuje v případě náhlé změny situace rychle reagovat a zachovat (nebo proto alespoň udělat maximum) si své postavení. Je třeba konstatovat, že to bývají především muži, kterým se lépe daří reagovat na nečekané situace. Jsou si vědomi toho, že jsou dobří, ale že je to třeba dokázat i druhým. Oproti tomu ženy, pokud je poukazováno na jejich nedostatky nebo neúspěchy, neberou to jako zcela normální a přirozený projev tvrdého konkurenčního prostředí, ale mají tendenci brát to osobně. Právě to způsobuje, že ženy, které jsou takto zklamány z jejich nadřazeného nebo z firmy obecně, že se ani nesnaží o to, aby ukázaly, jakými kvalitami disponují a že obvinění je krajně nespravedlivé. Často jen rezignovaně opustí pole, čímž vlastně jen potvrdí předchozí podezření, že na takovou pozici „prostě neměly“.

3.2.2.2 Nezájem o mikropolitiku

Dalším faktorem, kterým si ženy znesnadňují postup v managementu, je jejich nezájem o firemní mikropolitiku. Jedná se především o pozorování, ale především o aktivní zapojení se do vztahů, které ve firmě vládou. Stručně a poněkud zjednodušeně řečeno, jde především o to, znát se s těmi správnými lidmi. Účastnit se recepcí, či různých sportovních událostí, pokud se jich účastní i ostatní kolegové, protože je téměř pravidlem, že i na těchto neformálních příležitostech přijdou i pracovní záležitosti „na přetřes“. A platí

při tom, že o čím vyšší úroveň řízení se jedná, tím důležitější záležitosti se budou projednávat. Nezřídka se to nejdůležitější dojedná někde na golfu či squashi a v kanceláři pak dojde již jen k písemnému zformulování. Pokud se tak někdo těchto neformálních mimopracovních aktivit neúčastní, je takzvaně vyšachován a nemá prakticky šanci být dobře informován či nějak ovlivnit dění ve firmě ku svému prospěchu či na sebe a své kvality upozornit.

3.2.2.3 Neschopnost „prodat“ ve firmě své schopnosti

Tento aspekt jen doplňuje věci již výše zmíněné. Ženy mají obecně tendenci považovat prezentování sebe sama v dobrém světle za pouhé chlubení, kterým by si podle jejich mínění mohly spíše uškodit. Avšak pozorování ukazují, že opak je pravdou. Jde jen o to najít u správnou míru. To znamená, nepodceňovat se a zbytečně nesnižovat svoje zásluhy na dobře provedeném projektu, ale ani se nevychloubat, že my jsme ti jediní ve firmě, kteří něco dělají a že bez nás by to nešlo.

3.2.2.4 Podcenění důležitosti získat si lidi

Tento bod je úzce spojen s bodem „nezájem o mikropolitiku“. Rozdíl by se dal vysledovat snad jen v tom, že v tomto případě je na mysli budování kontaktů nejen s nadřízenými a lidmi ve vedení firmy, ale především s řadovými zaměstnanci. Zkušenosti ukazují, že sice není dobré se s podřízenými či řadovými zaměstnanci nějak „bratříčkovat“, ale zároveň je důležité ukázat jim, že si vážíme jejich znalostí, že je respektujeme jako rovnocenné partnery. Platí totiž, že nikdy nevíme, kdy budeme potřebovat jejich pomoc. Zachovali-li jsme se však k někomu v minulosti jako k hadru, který jsme po použití odhodili, těžko můžeme počítat s tím, že nám v budoucnu rád pomůže.

3.3 Doporučení nejen pro manažerky

Stejně jako muži, by si i ženy, které chtějí uspět, měly zajistit dobrou základní kvalifikaci, kterou mohou doložit své teoretické znalosti, neusnout na vavřínech a soustavně se i po skončení studia dále vzdělávat, svůj život a kariéru si plánovat a snažit se o pokud možno soustavnou zaměstnanost a nepřerušování své pracovní dráhy. Dále by pak měli zaměstnanci obecně (a ženy zvláště) dbát na budování kontaktů, jak s lidmi ve vlastní firmě, tak i z firem cizích, nezříkat se kolegů z bývalých pracovišť apod.

4. Životní strategie manažerek aneb manažerky a rodina

4.1 Co je to rodina?

Rodina má pro život člověka a celé společnosti stejně jako práce nezastupitelný význam. Málokterý člověk si může dovolit nepracovat, protože z něčeho se přece nájem platit musí a jídlo též. S rodinou je to trochu jinak. Dalo by se říci, že každý člověk touží po jistotě, zázemí, po lidech, kteří jsou mu blízcí a se kterými můžeme rozvíjet vlastní lepší stránky svojí osobnosti. Co to však je rodina? Dle všeobecného mínění jsou za rodinu považováni muž a žena, jejich děti a v širším smyslu pak i další příbuzenstvo. Stejně jako se lidé vzájemně odlišují, tak se i pojem rodina nedá nějak přesně specifikovat a definovat, že to či ono rodina je, a to další již ne. Přesto však je bohužel ještě v dnešní době poměrně mnoho lidí, kteří slovo tolerance do svého projevu nezařazují a pro které je to, co se odlišuje od jejich vlastního způsobu života špatné, divné nebo zkrátka jinak nevyhovující. To se týká například dnes poměrně rozšířeného žití tzv. na hromádce, kdy si lidé rozumějí i bez pomyslného papíru a razítka, ale což se neslučuje s tradičním míněním o tom, že svatba prostě k životu patří a že každá dívka/žena touží po tom, být vdaná. Stejně je tomu pak i v případě, že si partneři nebo manželé nepořídí potomky. Společnost je to ochotna tolerovat ve větší míře pouze tehdy, je-li tomu tak ze zdravotních důvodů jednoho či obou partnerů. Rozhodne-li se však jeden z nich, že raději dá přednost kariéře před pořízením si potomka, a to zejména rozhodne-li se tak žena, je hned shledána za sobeckou kariéristku, která myslí pouze na sebe, a to i přesto, že partneři jsou v tomto zajedno a osobně s tím sami žádný problém nemají. Jiná situace pak nastává tehdy, rozhodne-li se jeden z partnerů, že na rodinu je ještě čas a ten druhý by si již rád dítě pořídil. To pak nebývá nouze o hádky a různé krizové situace, které se pak často řeší ne kompromisem ale obětováním potřeb a přání jednoho z partnerů.

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, člověk hledá v rodině především pocit lásky, bezpečí, prostředí, které mu bude podporou pro stresové situace přicházející zvenčí. Zejména pro lidi s časově náročným zaměstnáním je toto zázemí velice důležité a dává jim sílu vyrovnat se s problémy, které náročné zaměstnání přináší. A právě takovým náročným zaměstnáním práce v managementu nepochybně je, ať už se jedná o časovou náročnost, kdy (alespoň dobrý) manažer neupustí ve čtyři hodiny tužku jenom proto, že má

formálně takzvaně padla. Stejně tak se jedná o zaměstnání, které je náročné na kvalifikaci, znalosti, odolnost proti stresu, nutnost přizpůsobovat se neustále se měnící situaci apod. Není proto divu, že pak manažer přijde domů znavený a očekává prostředí, kde se mu dostane povzbuzení a nebude pro něj dalším stresovým faktorem. Zde nezbývá než konstatovat, že právě v této oblasti to mají muži-manažeři nesrovnatelně lehčí než ženy-manažerky. Porovnáme-li rodinná zázemí mužů-manažerů a jejich ženských kolegyně, dojdeme k závěru, že zejména ve vyšších manažerských pozicích, má muž-manažer manželku, která sama není výdělečně činná, ale zabývá se výhradně reprezentací svého manžela na různých společenských akcích nebo zůstává zcela v pozadí a vytváří pro manažera rodinné zázemí. Oproti tomu mají ženy-manažerky problém. Dnešní společnost není příliš nakloněna tomu, aby zůstal v domácnosti muž, i přesto, že má třeba nižší výdělek než žena a převzal tím pádem starost o chod domácnosti. Ženy manažerky pak čeká nelehká úloha, kdy přijdou z práce a začíná jim druhá směna doma, protože přeci „o domácnost se MUSÍ starat žena“. V případě, že žena reálně usoudí, že si za této situace nechce pořídit dítě, protože by se mu kvůli časovému vytížení nemohla věnovat tak, jak by třeba sama chtěla a jak si dítě nepochybně zaslouží, bývá velice často označována za sobeckou. Neměla by však za sobeckou být označena společnost, která si uzurpuje právo někomu vnucovat svoje vlastní představy, které jsou všeobecně považovány za jediné správné a jakákoli odchylka od nich pak za nepřijatelnou?

4.2 Typologie žen dle vztahu k práci

Stejně jako v mnohých jiných případech platí, že každý člověk je nenapodobitelné individuum, tak se i každá žena ve vztahu práce-rodina chová jinak a určuje si vlastní priority. Přesto by se však zjednodušeně dala ženská populace rozdělit do několika skupin podle toho, jaký vztah k práci zaujímají a jak moc důležitou součástí jejich života práce je. Následující typologie vychází z členění, které ve své knize použila Němcová ^[12].

4.2.1 Žena rovnováhy

Do této kategorie by se na základě různých výzkumů a dotazníků, které byly kdy provedeny, dalo zařadit až 80 % žen. Žena patřící do této kategorie usiluje o vyváženou kombinaci mezi prací a rodinným životem. Očekává práci, která ji bude bavit a naplňovat a která nabízí možnost určitého profesního růstu, ale v žádném případě pro ni práce není

vše a není jí ochotna obětovat osobní život. Tyto ženy také v praxi neusilují o vysoké manažerské posty a vysoké finanční odměny, protože by se podle svého mínění nemohly věnovat tomu ostatnímu, co je pro ně velice důležité, a tím je v první řadě rodina a přátelé, záliby...

4.2.2 Žena, která chce udělat kariéru

Pro tyto ženy, společností často označovány poněkud negativně vnímaným pojmem jako kariéristky, patří jejich práce k tomu, čeho si ve svém životě nejvíce cení. Založení rodiny pro ně není prioritní. Ony chtějí úspěch, vysoké postavení a s tím spojenou moc, vliv, finanční nezávislost a jsou ochotné pro to obětovat rodinný život i spoustu času a energie. Ostatními lidmi bývají často vnímány jako bezcitné, tvrdé a egoistické, jako jakési mužatky, protože právě tyto vlastnosti, které by se také jinak daly nazvat jako pracovitost, cílevědomost, racionalita bývají často přisuzovány mužům. Tyto ženy jsou často svobodné nebo rozvedené. V případě, že mají manžela nebo partnera, tak jde často o muže také kariérově založené, kteří mají sami vysoký společenský status. Faktem totiž zůstává, že jen málo mužů se dokáže smířit s tím, že jejich manželka či přítelkyně vydělává víc peněz než on sám, že tráví hodně času v práci případně na služebních cestách, zatímco on dostává menší plat, případně že by měl převzít starost o děti. Starost o domácnost v tomto případě téměř vždy odpadá, protože lidé ve vyšších manažerských postech si zpravidla na výpomoc s domácími pracemi někoho platí. K tomu se ještě přidává vliv okolí, které na muže velmi úspěšné ženy hledí poněkud spatra jako na "podpantofláky, kteří si doma neumějí dupnout". To se těžce dotýká mužovy hrdosti a tak se pak zákonitě odmítá smířit s ženinou kariérou a s tím, co k tomu patří, i když by jinak sám od sebe v tom problém neviděl. Proto se nezdá partnerské vztahy žen orientovaných na kariéru rozpadají. Co se potomstva týče, ženy orientované na kariéru většinou děti nemají. A to z různých důvodů. Ačkoli jsou všeobecně označovány za sobecké, že dítě nemají, lze v tomto rozhodnutí naopak spatřovat velkou dávku rozumu a zodpovědnosti, pokud si dítě nepořídí, jsou-li si vědomy toho, že by se mu nemohly věnovat, tak jak si zaslouží. Dalším důvodem, proč dítě nemají, je prostě ten, že je ze zdravotních důvodů mít nemohou. A právě to může být jedna z příčin, proč se některé ženy tak obrátily na kariéru. Aby zapoměly na zklamání a bolest z toho, že nemohou mít potomka. Kariérou a hmotným majetkem si tak chtějí tuto ztrátu či případně jiné problémy kompenzovat.

4.2.3 Odpočínutá zaměstnankyně

Žena typu odpočínutá zaměstnankyně chce sice být zaměstnaná, ale budování kariéry je pro ni cizím slovem. Netouží po vysokém výdělku ani prestižním společenském postavení. Její priority leží úplně jinde. Na poli mezilidských vztahů a jejích vlastních zálib. Z toho můžeme usuzovat, že i zaměstnání je pro ni spíše jakousi společenskou událostí, při kterém není tolik důležitý výkon jako spíše pohodová pracovní atmosféra. Tímto se rozhodně netvrdí, že by se ženy tohoto typu chodily do práce bavit, jako spíše to, že vyhledávají pracoviště, kde je příjemná atmosféra. Ve firmě, kde vládne dravost, soutěživost, kde jsou všichni orientováni na výkon a chovají se poněkud neosobně, by ženy tohoto typu rozhodně dlouho nevydržely.

4.2.4 Žena, která má před očima peníze

V tomto případě se jedná o poněkud vyhraněný typ ženy, která chce udělat kariéru. Tomuto typu ženy jde výhradně o to, co materiálního jí práce přinese. Je silně orientována na peníze, majetek, symboly společenského statutu jako jsou sportovní vozy, drahé šperky, značkové oblečení. Pocit hrdosti a pýchy z vlastní dobře vykonané práce ohlednou-li se zpět, není u těchto typů žen na rozdíl od žen kariérního typu nijak výrazný. Je typické, že ženy kariérního typu si pro svůj postup vyberou zavedenou známou firmu, ve které si svoji kariéru budují postupně stupínek po stupínku. Ženy orientované na peníze si oproti tomu raději zvolí neznámou firmu, která jim nabídne hned zpočátku špičkový plat. Postup (leckdy ne příliš rychlý) po kariérním žebříčku není nic pro ně.

4.2.5 Rodinná manažerka

Rodinná manažerka – to je žena, která absolutně nemá žádné ambice realizovat se v pracovním životě. Pakliže je tato žena zaměstnaná, pak je to pouze proto, že si z finančních důvodů nemůže dovolit zůstat doma. Tento typ žen spatřuje smysl jejich života v péči o děti a v organizování chodu domácnosti. Právě tento typ žen je ideálním prototypem vhodných manželek a partnerek pro vrcholové manažery, protože jim jsou schopné zajistit patřičné rodinné zázemí, jakési pomyslné teplo rodinného krbu, a které tak činí nejen proto, že se to po nich vyžaduje, ale dokonce s potěšením. Musí-li již žena tohoto typu pracovat, tak patrně zvolí nějakou práci na částečný pracovní úvazek nebo

bude mít tendenci inklinovat k typu odpočínutá zaměstnankyně, tj. hlavně žádný stres na pracovišti.

4.3 Typologie rodin dle postoje k zaměstnanosti jejich členů

Stejně jako existují různé typy žen, co se názoru na vztah práce a rodina týče, tak můžeme i rodiny rozdělit na několik typů podle toho, jak se staví k tomu, rozhodne-li se některý z partnerů pro budování kariéry. Členění opět vychází z poznatků Němcové ^[12].

4.3.1 Rodina přizpůsobivá

V tomto případě se na kariéru zaměří pouze jeden z partnerů a finančně tak rodinu zabezpečí, druhému pak nezbyvá než se přizpůsobit jeho potřebám, protože on sám/sama do rodinného rozpočtu nepřispívá vůbec nebo výrazně méně. Zpravidla platí, že v tomto případě je většinou dána přednost kariéře mužově před ženinou. Jednak i z toho důvodu, že muž má většinou příležitost dosáhnout vyššího výdělku. A přitom to neznamena, že by nutně musel mít vyšší kvalifikaci než žena. I přes zákonem garantovaný zákaz jakékoli (včetně platové) diskriminace dostávají ženy oproti svým kolegům na stejných pozicích nižší plat. A to s poněkud absurdním zdůvodněním, že muž je přeci živitelem rodiny. S ohledem na to, že v dnešní době je na světě spousta matek-samoživitelek, postrádá toto odůvodnění jakoukoli logiku.

Druhý z partnerů, jehož zaměstnání nenabízí tak dobrou možnost výdělku, zůstává buď zcela v domácnosti a neúčastní se pracovního života nebo si vybere zaměstnání, které není tak časově náročné, aby mohl partnerovi poskytnout dostatečné zázemí.

4.3.2 Rodina soupeřící

U tohoto typu rodiny usilují o kariéru oba manželé a ani jeden z nich nechce ustoupit do pozadí. Má-li toto uspořádání fungovat, je zapotřebí velké tolerance ze strany obou partnerů, aby nedocházelo k tomu, že by jeden druhého chtěl omezovat a vyčítat mu, že se příliš věnuje práci a ne rodině, že nemusí pracovat vůbec, že výdělek jednoho z nich je natolik dostačující, že uživí celou rodinu. Co se dětí týče, může v této oblasti vzniknout poměrně velký konflikt v případě, když žena nechce jen tak zanechat svoji kariéru, zatímco její partner na ni naléhá, aby si pořídili potomka. Zde opět nezbyvá než zdůraznit, jak moc

důležitá je vzájemná tolerance a respekt vůči potřebám druhého, i za cenu toho, že sami budeme muset částečně slevit ze svých požadavků.

4.3.3 Rodina spojenecká

Rodina spojenecká, to je ideální případ, který se bohužel až tak často nevyskytuje. U tohoto typu rodiny mohou usilovat o kariéru oba partneři, kteří si ale zároveň oba jsou vědomi toho, jak důležité je uchovat si dostatek času jeden pro druhého a pro případné potomky. Druhou možností pak je, že o kariéru neusiluje ani jeden z partnerů a oba z partnerů upřednostňují především rodinu.

4.4 Životní strategie manažerek

Dalším tématem této kapitoly jsou životní strategie žen-manažerek, a to převzaté na základě průzkumu provedeného Křížkovou^[9]. Bylo dotazováno 15 žen pracujících u jedné zahraniční firmy na území České republiky a jako výsledek lze konstatovat, že životní strategie jednotlivých žen se liší v závislosti na jejich věku, rodinném stavu a již dosažené pozici a doby, po kterou již ženy v podniku pracují. Pro přehlednost byly strategie manažerek rozděleny na kariérní, rodinné a strategie zabývající se konfliktním vztahem kariéra - rodina.

4.4.1 Kariérní strategie

Dotazované ženy zaujímaly různé kariérní strategie. Mladší ženy, které v podniku byly teprve kratší dobu, projevovaly odhodlání využít nabízené možnosti, vydělat peníze a ukázat své schopnosti, ale jen po určitou dobu, zhruba po dobu 2 let. Po této době většinou plánovaly založení rodiny. Oproti tomu ženy, které pracovaly ve firmě 5 let a déle plánovaly dále postupovat v kariérním žebříčku a dosáhnout co nejvyšší možné pozice. Pro dosažení svého cíle, uváděly dotázané ženy i použití určitých pomocných strategií, jako např. přijetí firemních požadavků a představ na to, jak se chová ideální manažer, zapojení se do neformálních sítí a budování neformálních vztahů, které mohou pomoci k postupu v hierarchii. Obecně platí, že budování neformálních sítí vztahů, konexí na pracovišti i mezi lidmi z jiných firem, které mohou pomoci k profesnímu postupu je dosud převážně doménou mužů. Ženy tuto strategii zatím příliš nerozvíjejí, nebo ji rozvíjejí jen ty, které jsou si vědomy jejího významu. Protože i nadále platí, že co je platné člověku, že je

schopný, vzdělaný apod., pokud o jeho kvalitách nikdo neví. Kariérní strategie lze pro přehlednost vyjádřit následujícím schématem.

Schéma č. 2 Kariérní strategie

Vstupní strategie:

Využít možnosti práce v prestižní firmě a dokázat své schopnosti, vydělat peníze, ale to vše jen po krátkou dobu (zhruba 2 let)

Po zhruba 5 letech práce a kariérního postupu:

Postupovat v kariérním žebříčku a dosáhnout co nejvyšší pozice

Pomocné strategie:

- * Přizpůsobení se firemním požadavkům na ideální manažerku – podřídit život práci.
- * Využití genderové hierarchie pro zvládnutí pracovních úkolů a cílů.
- * Zapojení do neformálních sítí, zviditelnění a získání přístupu k zajímavým zakázkám a vyšším pozicím

Zdroj: KRŽÍŽKOVÁ, A. Životní strategie manažerek: případové studie. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. ISBN 80-7330-031-1, str. 25

4.4.2 Rodinné strategie

I v případě rodinných strategií lze vystopovat rozdíly mezi ženami, které u firmy pracují krátce oproti těm, které tam jsou již déle. Ženy, které u firmy byly kratší dobu plánovaly, že si zhruba po dvou letech činnosti ve firmě pořídí potomka a odejdou na mateřskou dovolenou. Ženy, které u firmy pracovaly déle sice také uvažovaly o založení rodiny ale to, že odejdou na mateřskou dovolenou zdaleka neviděly tak jednoznačně. Spíše se zabývaly myšlenkou, jak to bude s péčí o dítě. Jednak zvažovaly klasickou mateřskou dovolenou stejně jako manažerky, které byly v podniku kratší dobu, nebo se zabývaly myšlenkou, že zůstanou s miminkem doma pouze 6 měsíců a po této době by se ujal péče o dítě partner nebo chůva. Tato možnost přicházela v úvahu hlavně u žen, kterým se již podařilo získat v práci poměrně dobré postavení, kdy třeba vydělávaly o hodně více než partner. Dalším aspektem, kterým se tyto ženy zabývaly, byla také starost o domácí práce a jejich rozdělení mezi partnery. Stejně jako u kariérních strategií lze rodinné strategie pro přehlednost shrnout do schématu.

Schéma č. 3 *Rodinné strategie*

Vstupní strategie:

V horizontu 2 let založit rodinu a odejít na mateřskou dovolenou.

Po zhruba 5 letech práce a kariérního postupu:

V horizontu 2 let založit rodinu a rozhodnout se, kdo zůstane doma s dítětem.

2 typy strategií:

A – po 6 měsících na mateřské dovolené návrat do práce, o dítě bude dál pečovat partner

B – sama pečovat o dítě na mateřské a rodičovské dovolené

Pomocné strategie:

Strategie rozdělení práce v domácnosti

2 typy strategií:

A – přijetí genderově zakotvených rolí a s tím převzetí hlavní odpovědnosti za domácnost

B – odmítnutí genderově zakotvených rolí a snaha o rovnoměrné rozdělení práce mezi partnery

Strategie zastírání vlastní úspěšnosti

Zdroj: KRÍŽKOVÁ, A. Životní strategie manažerek: případové studie. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. ISBN 80-7330-031-1, str. 31

4.4.3 Strategie kariéra versus rodina

Třetí důležitou oblastí, která byla u dotazovaných žen zkoumána, byl jejich postoj ke vztahu mezi kariérou a rodinou. Manažerky, které ve firmě pracovaly teprve krátce, preferovaly, jak již bylo naznačeno u předchozích typů strategií, zhruba po dobu 2 let budování kariéry, získání jistých finančních prostředků a po jejich získání pak plánovaly založení rodiny. Oproti tomu ženy, které pracovaly ve firmě delší dobu, kladly větší důležitost na kariéru a nechtěly se již získané pozice kvůli dítěti vzdát. Proto se nezdálo, že by se uchýlily k rozhodnutí dítě nemít vůbec. A nebo se snažit práci s větším či menším úspěchem skloubit s rodinným životem, či vyřešit situaci přistoupením k časově méně náročné práci. Celou situaci shrnuje následující schéma.

Schéma č. 4 Strategie kariéra versus rodina

Vstupní strategie:

Najít dobře placenou pracovní pozici a po jejím zajištění (zhruba po 2 letech) založit rodinu.

Po zhruba 5 letech práce a kariérního postupu:

Pokračovat v kariéře, postoupit na vyšší pozice a dokázat ještě dále své schopnosti

X → strategie bezdětnosti

2 typy strategií skloubení práce s rodinou:

A – založit rodinu, po krátké době návrat do práce a pokusit se skloubit kariéru s rodinou

B – založit rodinu, po mateřské, resp. rodičovské dovolené změnit pracovní dráhu – najít méně náročnou práci

Zdroj: KRÍŽKOVÁ, A. Životní strategie manažerek: případové studie. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. ISBN 80-7330-031-1, str. 34

5. Situace žen manažerek v České republice a stručné srovnání se zahraničím

Manažerky a jejich postavení ve firmách a na trhu práce v České republice, to je téma následující kapitoly. Obecně lze vysledovat tendenci, že se situace manažerek od podmínek, s jakými se potýkají manažerky v jiných státech zase o tolik neliší. Ženy u nás jsou vystaveny o něco horším podmínkám než manažerky v západní Evropě. To je způsobeno pravděpodobně érou socialismu na našem území, kdy u nás nedocházelo k rozvoji podnikatelských aktivit a tradičním náhledem na ženu jako matku od rodiny, která je zcela nebo do určité míry závislá na příjmu partnera. Dlužno však dodat, že na tom u nás zdaleka nejsme tak špatně jako v některých asijských či afrických státech, kde snad i pod vlivem islámského vyznání ženě zakazují jakoukoli pracovní činnost a nezřídka i svobodný pohyb bez mužova doprovodu.

5.1 Zastoupení žen v managementu – nástin situace ve světě

V souladu se světovým trendem a s obecnou maskulinní orientací společnosti plnou genderových stereotypů jsou i na našem území ženy pracující v managementu výjimkou. Například i v takových Spojených státech, které si hrdě osvojují, že jsou matkou všech demokratických států a ekonomickou špičkou, není situace pro ženy v managementu příliš příznivá. To vyplývá například z nového průzkumu Tuck School of Business v Darmouthu ^[18], při kterém bylo analyzováno více než 1000 největších amerických firem. Poměrně šokujícím zjištěním bylo, že i v tolik proklamované baště demokracie není u více než poloviny analyzovaných firem zastoupena na vedoucích místech ani jedna žena. V dalších firmách bylo zastoupení žen více méně symbolické. Jen 7,2 % firem zaměstnávalo více než 2 ženy na vedoucích místech a 2,6 % potom více než 3 ženy. Co se situace v českých zemích týče, tam jsou ženy podle studie Centra pro ekonomický výzkum a doktorské studium Univerzity Karlovy v Praze zastoupeny ve vrcholovém managementu středních a větších českých podniků zhruba v 7 %. To odpovídá situaci v ostatních evropských zemích. Platí přitom, že nejlépe se s problematikou zastoupení žen a mužů v managementu vyrovnávají severské státy, zejména Švédsko a Norsko ^[24]. To vyplývá např. z výzkumu, který uveřejnilo Světové ekonomické fórum (WEF). Například již na jaře roku 2005 doporučila norská vláda velkým podnikatelským subjektům, aby ve vedení měly

nejméně 40 % žen, oproti stávajícím 11 procentům. Tento poměr byl dokonce uzákoněn norským parlamentem. Státem kontrolované společnosti jako např. Statoil a Telenor tyto kvóty již splnily, a ukázaly tak, že ani rovnoprávné zastoupení žen na vedoucích pozicích není na škodu a nevede k bankrotu, ba právě naopak. Potvrzuje se tak novodobé tvrzení, že bez žen to v byznysu jde, ale s nimi lépe. Zvažuje se dokonce, že po uplynutí určitého časového období, by se na ty firmy, které nebudou akceptovat kvóty ohledně zastoupení žen na vedoucích postech, uvalily sankce. I na našem území se v odborných kruzích diskutuje o zavedení kvót^[23] zajišťujících povinné procento žen zaměstnaných v managementu u jednotlivých firem. Je však zavedení kvót řešením? Na jednu nelze popřít, že by se tím zrovnoprávnilo postavení žen v zaměstnání, ale na druhou stranu lze stejně jako v každé kvótě spatřovat nezanedbatelné minusové body. V tomto případě by se dalo argumentovat tím, že by kvóty mohly způsobit postup pracovnice za každou cenu, bez ohledu na její kvality, jen aby se splnily procentuální kvóty. Vyřešit danou situaci opravdu není jednoduché. Ne každý se totiž dokáže oprostít od zažitých stereotypů, že jen to či ono pohlaví se hodí na vedoucí místa a to druhé nikoli. Vždyť se přeci také nedá tvrdit, že každý muž je rozený manažer a každá žena hospodyňka. Je tak v nejlepším zájmu firem vybírat si spolupracovníky pouze podle profesních kvalit bez ohledu na pohlaví. Až toto vezmou dosavadní šéfové a šéfky na vědomí, nebude již mít jakákoli diskuse o kvótách valný smysl, protože již nikdo nebude mít pocit, že je diskriminován kvůli svému pohlaví. Stejně tak by se již při výchově dětí mělo dbát na to, aby braly ženy a muže sobě rovné a aby se odstranily tradiční genderové stereotypy.

Ve zprávě WEF^[24] lze vysledovat i jedno poměrně překvapivé zjištění, a to, že při dodržování rovnosti žen v zaměstnání je Čína nejlepší zemí v Asii. Celkově jí připadá 33. místo. Číně se tak podařilo předstihnout i vyspělé Japonsko. Japonky sice disponují vysokou úrovní vzdělání a zkušenostmi, ale pracovní podmínky v Japonsku se však řadí mezi nejslabší mezi vyspělými státy.

Vědci z Tuck School of Business v Darmouthu^[18] odhadují, že se počet žen v managementu bude dále zvyšovat a to ze současných 1,7 % na 4,9 % v roce 2010 až na 6,2 % v roce 2016. Ačkoliv nárůst na 6,2 % představuje trojnásobek oproti současnému

stavu, přesto se nejedná o výsledek nijak ohromující, vezme-li se v úvahu, že roce 2016 to bude již 40 let od doby, co se ženy snaží o to, prosadit se v managementu.

Jedním z faktorů, který také ovlivňuje procentuální zaměstnanost žen v managementu, je i průmyslové odvětví. Ve Spojených státech vypadá situace následovně ^[18]. V silniční a nákladní dopravě zauímají ženy vedoucí posty pouze z 3,8 %. V kosmetickém průmyslu toto číslo dosahuje až 13,1 %. Překvapivě vysoké zastoupení mají ženy i v odvětví počítačového softwaru a dopravního zařízení (13,4 % a 15,7 %). Obecně lze také říci, že ženy jsou málo zastoupeny na pozicích finančních ředitelek, ale naopak se uplatňují v oblasti účetnictví a v právních záležitostech.

5.2 Faktory ovlivňující situaci manažerek v České republice

Situace v České republice je obdobná. Naznačit nám to může obecná struktura zaměstnanosti žen v Čechách dle odvětví. Zde se ženy nejčastěji uplatňují ve zdravotnictví a jako pedagogické pracovnice (25 % všech zaměstnaných žen), ženy jsou také zastoupeny v oboru obchodu a nižší administrativě (18,2 % a 14,7 %). Ženy jsou také více zastoupeny na pozicích pomocných sil a nekvalifikovaných pracovníků (10,3 %). Počet žen zastoupených v managementu na našem území vykazuje (jak dokáží následující tabulky) vzrůstající tendenci. Tento růst je závislý na rozličných faktorech, které vycházejí ze studie Danicy Krause ^[19]:

- Úroveň řízení,
- Sektory a odvětví národního hospodářství,
- Region,
- Dosažené vzdělání,
- Věk,
- Rodinný stav,
- Délka úvazku,
- Odpracovaná doba.

5.2.1 Úroveň řízení

Zajímavé výsledky poskytuje srovnání úrovně řídicí pozice, jaké ženy dosahují. Je známou skutečností, že management se dělí na různé hierarchické stupně. Jedno z možných členění vedoucích pracovníků do skupin zobrazuje následující schéma.

Schéma č. 5 Schéma vnitřního členění hlavní třídy 1 KZAM „zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci“

<i>Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci</i>		
<i>1.1 zákonodárci</i>	<i>1.2 vedoucí a řídicí pracovníci velkých organizací, společností, podniků apod. vč. jejich organizačních jednotek (manažeri)</i>	<i>1.3 vedoucí, ředitelé, kteří řídí malý podnik, organizaci, společnost (za pomoci nejvýše jednoho dalšího řídicího pracovníka)</i>
<i>1.1.1 zákonodárci</i>	<i>1.2.1 ředitelé a prezidenti velkých organizací, podniků, společností (řídí za pomoci alespoň dvou dalších řídicích pracovníků)</i>	<i>1.3.1 vedoucí, ředitelé malých podniků, organizací</i>
<i>1.1.2 vyšší státní úředníci</i>	<i>1.2.2 vedoucí pracovníci výrobních a provozních dílčích celků velkých organizací, podniků apod. (organizačních jednotek, seskupení, útvarů apod.)</i>	
<i>1.1.3 vedoucí pracovníci politických, zájmových a odborových organizací</i>	<i>1.2.3 vedoucí pracovníci univerzálních dílčích celků (organizačních jednotek, seskupení, útvarů apod.)</i>	
<i>1.1.4 přednostové, tajemníci a vedoucí pracovníci okresních a obecních úřadů</i>		

Zdroj: Moderní společnost a její proměny : Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu (díleč studie) [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf>, str. 26

Na základě výsledků různých výzkumů lze shrnout, že ženy se uplatňují především na nižším stupni řízení, pokud dosáhnou vyšší úrovně, tak především proto, že jsou samy majitelkami podniku. Přesnější údaje lze vyčíst v tabulce.

Tabulka č. 7 Komparace distribuce mužů a žen v manažerských pozicích podle třídění KZAM 1

Třídy a skupiny KZAM 1, v %	Ženy	Muži	Celkem	Podíl žen
Třída „zákonodárci“	4,9	8,0	7,1	19,2
<i>v tom skupiny:</i>				
<i>Zákonodárci</i>	1,2	3,2	2,7	13,0
<i>Vyšší státní úředníci</i>	1,1	3,6	2,9	10,7
<i>Vedoucí pracovníci polit., zájm. a odb. organizací</i>	0,4	0,5	0,5	22,0
<i>Přednostové, tajemníci a vedoucí prac. okr. a obec. úřadů</i>	2,2	0,6	1,1	57,5
Třída „vedoucí a řídící pracovníci velkých organizací“	38,9	31,6	33,7	32,5
<i>v tom skupiny:</i>				
<i>Ředitelé a prezidenti velkých organizací</i>	1,1	1,4	1,3	23,6
<i>Vedoucí pracovníci výrobních a provozních útvarů</i>	21,3	19,5	20,0	29,9
<i>Vedoucí pracovníci univerzálních dílčích celků</i>	16,5	10,6	12,3	37,8
Třída a skupina „vedoucí a ředitelé malých organizací“	56,2	60,4	59,3	26,6
Celkem	100,0	100,0	100,0	28,1

Zdroj: *Moderní společnost a její proměny : Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu (dílčí studie) [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf>, str. 27*

5.2.2 Sektory a odvětví národního hospodářství

I odvětví hospodářské činnosti má neopominutelný vliv na zastoupení žen v manažerských pozicích. Větší zastoupení žen je tradičně v sektoru služeb a v personalistice, oproti tomu ženy jsou v menšině v technických a přírodních oborech. Podrobnější informace poskytuje následující tabulka.

Tabulka č. 8 Distribuce mužů a žen na manažerských pozicích (KZAM 1) v třídění podle ekonomického odvětví hlavního zaměstnání

<i>OKEČ, v %</i>	<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>	<i>Celkem</i>	<i>Podíl žen</i>
<i>A</i>	<i>1,6</i>	<i>3,2</i>	<i>2,7</i>	<i>16,2</i>
<i>B</i>	<i>0,0</i>	<i>0,7</i>	<i>0,5</i>	<i>0,0</i>
<i>Sektor zemědělství</i>	<i>1,6</i>	<i>3,9</i>	<i>3,1</i>	<i>13,7</i>
<i>C</i>	<i>0,3</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>19,2</i>
<i>D</i>	<i>13,7</i>	<i>20,3</i>	<i>18,4</i>	<i>20,9</i>
<i>E</i>	<i>0,6</i>	<i>2,1</i>	<i>1,7</i>	<i>10,3</i>
<i>F</i>	<i>1,1</i>	<i>9,9</i>	<i>7,5</i>	<i>4,1</i>
<i>Sektor průmyslu</i>	<i>15,8</i>	<i>32,9</i>	<i>28,1</i>	<i>15,8</i>
<i>G</i>	<i>29,5</i>	<i>24,2</i>	<i>25,7</i>	<i>32,3</i>
<i>H</i>	<i>11,6</i>	<i>7,6</i>	<i>8,7</i>	<i>37,3</i>
<i>I</i>	<i>7,4</i>	<i>7,6</i>	<i>7,6</i>	<i>27,4</i>
<i>J</i>	<i>2,8</i>	<i>1,5</i>	<i>1,9</i>	<i>42,3</i>
<i>K</i>	<i>4,2</i>	<i>6,5</i>	<i>5,9</i>	<i>20,3</i>
<i>L</i>	<i>8,8</i>	<i>9,0</i>	<i>9,0</i>	<i>27,7</i>
<i>M</i>	<i>7,9</i>	<i>1,7</i>	<i>3,4</i>	<i>64,2</i>
<i>N</i>	<i>5,7</i>	<i>1,1</i>	<i>2,4</i>	<i>67,8</i>
<i>O</i>	<i>4,8</i>	<i>4,0</i>	<i>4,2</i>	<i>31,6</i>
<i>Sektor služeb</i>	<i>82,7</i>	<i>63,2</i>	<i>68,7</i>	<i>33,8</i>
<i>Celkem</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>28,1</i>

Zdroj: Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu (dílčí studie) [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf>, str. 28

Seznam ekonomických odvětví: A = zemědělství a myslivost, B = lesnictví, rybolov a chov ryb, C = těžba nerostných surovin, D = zpracovatelský průmysl, E = výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody, F = stavebnictví, G = obchod, oprava motorových vozidel a spotřebního zboží, H = ubytování a stravování, I = doprava, skladování a spoje, J = finanční zprostředkování, K = nemovitosti a pronájem, podnikatelské činnosti, L = veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení, M = vzdělávání, N = zdravotní a sociální péče, veterinární činnosti, O = ostatní veřejné, sociální a ostatní služby

5.2.3 Region

Rozdíly ve struktuře zaměstnanosti jsou také závislé na regionu, na jeho ekonomické vyspělosti a na počtu ekonomických subjektů. Region Praha dosahuje vlivem centralizace nejvyšší míru zastoupení lidí na manažerských pozicích, nejméně manažerů je pak na severozápadě Čech. Přičemž lze konstatovat, že do roku 2004 byly rozdíly ještě markantnější, ale potom došlo k jejich pozvolnému rozměňování. Procentuální údaje o zaměstnanosti žen na manažerských pozicích na území ČR jsou shrnuty v tabulce č. 9.

5.2.4 Dosažené vzdělání

V tabulce lze vysledovat, že jedním ze základních předpokladů pro výkon vedoucí pozice je minimálně středoškolské vzdělání, kterým disponuje téměř polovina z analyzovaných a vysokoškolským vzděláním pak celých 35,3 %. Obecně lze vyvodit, že pro ženy manažerky je více typické střední vzdělání s maturitou, i z tohoto důvodu zastávají nižší pozice než muži, často na úrovni vedoucích menších provozních celků a úseků. Podrobnější údaje poskytuje tabulka č. 10.

Tabulka č. 9 Podíl žen na zaměstnanosti v hlavní třídě 1 (KZAM) v třídění podle regionů a krajů

Podíl žen na zaměstnanosti v KZAM 1, celkem (%)	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Změna
	25,3	24,9	26,8	23,2	23,3	25,1	24,6	24,9	26,5	25,9	26,9	27,8	2,5
Podle regionů a krajů (%)													
<i>Praha</i>	21,6	18,2	25,7	21,0	17,7	22,3	18,5	21,7	25,8	28,4	27,5	27,8	6,2
<i>Střední Čechy, Středočeský</i>	25,6	27,9	28,8	26,4	25,4	26,4	26,6	26,0	24,0	24,2	28,0	26,0	0,4
<i>Jihozápad</i>	24,9	22,9	23,3	19,7	24,9	26,4	25,8	23,7	26,1	25,0	24,3	26,3	1,4
Jihočeský	28,6	22,6	21,5	17,3	25,5	28,7	24,7	23,5	28,7	24,9	22,1	23,3	-5,3
Plzeňský	21,9	23,2	25,6	22,9	24,0	22,8	28,0	23,9	21,3	25,3	27,7	31,0	9,1
<i>Severozápad</i>	26,5	26,4	29,0	27,4	24,7	25,3	25,2	21,0	23,3	24,0	28,3	34,7	8,2
Karlovarský	29,5	32,0	29,8	26,1	18,6	20,0	24,8	24,5	22,3	24,2	25,0	31,0	1,5
Ústecký	25,6	24,2	28,7	27,9	26,8	26,9	25,3	19,5	23,7	24,0	30,5	36,4	10,8
<i>Severovýchod</i>	25,2	21,3	25,0	23,2	21,1	23,7	27,6	28,6	26,0	25,5	26,8	28,5	3,3
Liberecký	29,6	18,4	20,4	16,7	19,0	22,0	30,1	32,4	27,2	26,8	29,3	30,9	1,2
Královéhradecký	25,7	22,9	26,8	23,6	23,4	21,2	29,0	29,1	24,1	22,7	22,0	26,7	1,0
Pardubický	20,4	22,3	26,9	27,7	20,3	27,5	24,0	25,6	27,3	26,7	28,9	27,9	7,4
<i>Jihovýchod</i>	24,4	27,0	26,0	21,6	22,7	24,8	23,2	23,4	24,7	23,3	27,4	25,0	0,6
Vysočina	29,7	33,9	26,7	24,8	28,5	22,5	23,4	29,6	35,3	23,1	28,8	28,6	-1,1
Jihomoravský	21,4	23,2	25,8	20,4	21,0	25,4	23,1	20,4	19,1	23,4	26,7	23,4	2,0
<i>Střední Morava</i>	28,6	30,0	30,7	21,0	22,3	24,0	22,9	24,5	27,6	25,9	24,0	23,0	-5,6
Olomoucký	27,8	29,1	32,2	22,0	23,0	22,2	20,3	26,9	31,4	29,7	23,4	21,2	-6,6
Zlínský	29,5	31,0	29,8	20,1	21,6	25,5	26,2	21,8	23,4	23,0	24,6	24,2	-5,3
<i>Moravskoslezský</i>	29,0	28,4	27,5	27,1	29,9	28,6	28,9	30,6	36,1	30,4	29,2	34,4	5,3

Zdroj: Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu (dílčí studie) [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf>, str. 24

Tabulka č. 10 *Stupeň dosaženého vzdělání u manažerů podle pohlaví*

<i>Dosažené vzdělání</i>	<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>	<i>Celkem</i>	<i>Podíl žen</i>
<i>Základní vzdělání*</i>	0,6	1,4	1,2	14,3
<i>Střední bez maturity</i>	19,2	16,6	17,4	31,1
<i>Střední s maturitou</i>	54,1	43,1	46,2	32,9
<i>Vysokoškolské</i>	26,1	38,9	35,3	20,8
<i>Celkem</i>	100,00	100,00	100,00	-----

* Pouze u skupiny podnikatelů s nebo bez zaměstnanců působících v odvětví zpracovatelského průmyslu, stavebnictví, ubytování a stravování, dopravy, skladování a spojů, obchodu a ostatních veřejných, sociálních a obchodních službách.

Zdroj: *Moderní společnost a její proměny : Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu (dílčí studie) [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf>, str. 31*

5.2.5 Věk

Výkon řídicí funkce má svá specifika a klade nároky na vědomosti a zkušenosti. Proto je věk manažerů v porovnání s ostatními profesemi v celkové zaměstnanosti vyšší. Je posunut do středního a vyššího pásma, což zahrnuje lidi převážně starší 30 let. Porovná-li se věková struktura žen a mužů v manažerských pozicích, dojde se k závěru, že věk mužů manažerů je rozložen více kontinuálně od 30 let výše, přičemž mírně vyšší koncentraci lze vysledovat v období vysoce produktivních třicátých a čtyřicátých let života. U žen je naopak patrná koncentrace do dvou životních etap: 30 až 34 let, kde je zastoupeno 12,5 % všech řídicích pracovníků a 45 až 54 let se zastoupením 35,4 %. Příčiny těchto rozdílů ve věkové skladbě mezi manažery a manažerkami lze vysledovat především v rozdílném životním stylu, kdy ženy zakládají rodinu a věnují se péči o dítě a mají tak možnost sladit

rodinný a profesní život spíše ve vyšším středním věku. Oproti tomu muži se mohou své kariéře věnovat prakticky po celý svůj profesní život.

Z výzkumů, jejichž výsledky jsou zdokumentovány v následující tabulce vyplývá, že průměrný věk manažerů mužů je 44 let, kdežto průměrný věk manažerek je 42,6 let. Muži také zůstávají v daných funkcích déle než ženy. Ženy se této profesi věnují převážně do 60 let, kdežto muži zůstávají ve funkci častěji i po dosažení této věkové hranice. Bylo zjištěno, že nejvyššího věku dosahují ženy v řídicích odvětvích, které mají co do činění se vzděláním, zdravotnictvím a sociální péčí. Právě zde je praxe jedním z nezbytných požadavků pro získání vedoucí pozice. Nejnižší průměrný věk byl oproti tomu zaznamenán v zemědělství a průmyslu, tedy obecně v odvětvích, kde ženy nejsou příliš zastoupeny.

Tabulka č. 11 Komparace průměrného věku řídicích pracovníků v třídění podle pohlaví a odvětví ekonomické činnosti

<i>Odvětví a sektory NH</i>	<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>
<i>A</i>	40,5	48,5
<i>B</i>	-	49,7
<i>Sektor zemědělství</i>	40,5	49,1
<i>C</i>	-	47,3
<i>D</i>	41,3	44,9
<i>E</i>	-	47,1
<i>F</i>	35,4	44,9
<i>Sektor průmyslu</i>	38,3	46,0
<i>G</i>	41,8	42,5
<i>H</i>	43,8	41,3
<i>I</i>	40,7	43,3
<i>J</i>	41,2	40,9
<i>K</i>	43,9	42,3
<i>L</i>	42,6	46,3
<i>M</i>	45,8	48,1

<i>Odvětví a sektory NH</i>	<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>
<i>N</i>	49,4	47,9
<i>O</i>	40,4	43,6
Sektor služeb	43,3	44,0
Průměrný věk celkem	42,6	44,0

Seznam ekonomických odvětví: A = zemědělství a myslivost, B = lesnictví, rybolov a chov ryb, C = těžba nerostných surovin, D = zpracovatelský průmysl, E = výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody, F = stavebnictví, G = obchod, oprava motorových vozidel a spotřebního zboží, H = ubytování a stravování, I = doprava, skladování a spoje, J = finanční zprostředkování, K = nemovitosti a pronájem, podnikatelské činnosti, L = veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení, M = vzdělávání, N = zdravotní a sociální péče, veterinární činnosti, O = ostatní veřejné, sociální a ostatní služby

Zdroj: Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu (dílčí studie) [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf>, str. 30

5.2.6 Rodinný stav

Zajímavé údaje poskytuje porovnání rodinné situace řídících pracovníků, a to jednak porovnání rodinné situace vedoucích pracovníků jako takových s lidmi z ostatních profesí a potom i porovnání situace v rodinách manažerů a manažerek. Na základě výzkumů, které provedl Český statistický úřad, lze rodinné poměry v českých rodinách shrnout do tabulky č. 12.

Poměrně překvapivé zjištění představuje skutečnost, že počet rozvedených manažerek není výrazně vyšší než u ostatních profesí. Rozdíly však lze vysledovat v příčinách rozvodu. Zatímco u žen ve vedoucím postavení je příčinou především zaměstnání samo, které je hodně časově i psychicky náročné a se kterým se partner manažerky často neumí vyrovnat. Faktory ovlivňující rozvodovost žen z méně kvalifikovaných profesí jsou převážně jiného rázu. Jedná se zejména o finanční problémy, preferenci hodnot apod. Za zkreslující faktor lze však považovat, že v tabulce nejsou zahrnuty páry, které žijí v nesezdaném soužití. Podle jiných výzkumů však bylo zjištěno, že k tomuto způsobu soužití se častěji uchylují páry se středním vzděláním bez maturity, přičemž se jedná zejména o osoby rozvedené či ovdovělé. Výzkumy mezi řídícími pracovníky bylo také zjištěno, že rozvedených manažerek je více než rozvedených mužů

manažerů. Podrobněji zobrazuje rodinnou situaci vedoucích pracovníků s ohledem na pohlaví tabulka č. 13.

Tabulka č. 12 Rodinný status mužů a žen podle kvalifikace zaměstnání

Ženy	svobodná	vdaná	ovdovělá	rozvedená	celkem
Zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci	15,2	68,1	4,4	12,4	100,0
<i>Vědečtí a odborní duševní pracovníci</i>	<i>19,6</i>	<i>63,7</i>	<i>3,8</i>	<i>12,9</i>	<i>100,0</i>
<i>Techn., zdrav. a pedagog. pracovníci</i>	<i>19,9</i>	<i>65,7</i>	<i>3,1</i>	<i>11,3</i>	<i>100,0</i>
<i>Nižší administ. pracovníci (úředníci)</i>	<i>21,8</i>	<i>61,5</i>	<i>4,4</i>	<i>12,3</i>	<i>100,0</i>
<i>Provoz. prac. ve službách a obchodě</i>	<i>21,2</i>	<i>59,9</i>	<i>4,7</i>	<i>14,1</i>	<i>100,0</i>
<i>Kvalif. dělníci v zem. a les.</i>	<i>8,8</i>	<i>75,3</i>	<i>6,6</i>	<i>9,2</i>	<i>100,0</i>
<i>Řemesl. a kvalif. výrobci, zpracov., opraváři</i>	<i>18,1</i>	<i>67,0</i>	<i>2,9</i>	<i>12,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Obsluha strojů a zařízení</i>	<i>17,4</i>	<i>64,4</i>	<i>5,4</i>	<i>12,8</i>	<i>100,0</i>
<i>Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci</i>	<i>9,7</i>	<i>65,7</i>	<i>7,6</i>	<i>17,1</i>	<i>100,0</i>
<i>Příslušníci armády</i>	<i>24,1</i>	<i>60,9</i>	<i>0,0</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
celkem	18,6	64,0	4,4	12,9	100,0

Tabulka č. 12 *Rodinný status mužů a žen podle kvalifikace zaměstnání (pokračování)*

<i>Muži</i>	<i>svobodný</i>	<i>ženatý</i>	<i>ovdovělý</i>	<i>rozvedený</i>	<i>Celkem</i>
<i>Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci</i>	<i>12,3</i>	<i>79,0</i>	<i>1,1</i>	<i>7,6</i>	<i>100,0</i>
<i>Vědecktí a odborní duševní pracovníci</i>	<i>24,9</i>	<i>68,3</i>	<i>1,4</i>	<i>5,4</i>	<i>100,0</i>
<i>Techn., zdrav. a pedagog. pracovníci</i>	<i>23,9</i>	<i>69,7</i>	<i>1,1</i>	<i>5,3</i>	<i>100,0</i>
<i>Nižší administ. pracovníci (úředníci)</i>	<i>36,2</i>	<i>56,4</i>	<i>1,6</i>	<i>5,8</i>	<i>100,0</i>
<i>Provoz. prac. ve službách a obchodě</i>	<i>36,3</i>	<i>54,4</i>	<i>0,8</i>	<i>8,5</i>	<i>100,0</i>
<i>Kvalif. dělníci v zem. a les.</i>	<i>20,9</i>	<i>70,8</i>	<i>0,8</i>	<i>7,5</i>	<i>100,0</i>
<i>Řemesl. a kvalif. výrobci, zpracov., opraváři</i>	<i>27,2</i>	<i>64,1</i>	<i>1,1</i>	<i>7,6</i>	<i>100,0</i>
<i>Obsluha strojů a zařízení</i>	<i>24,1</i>	<i>65,5</i>	<i>0,9</i>	<i>9,5</i>	<i>100,0</i>
<i>Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci</i>	<i>32,3</i>	<i>55,4</i>	<i>1,8</i>	<i>10,6</i>	<i>100,0</i>
<i>Příslušníci armády</i>	<i>58,2</i>	<i>36,5</i>	<i>0,0</i>	<i>5,3</i>	<i>100,0</i>
<i>celkem</i>	<i>26,0</i>	<i>65,4</i>	<i>1,1</i>	<i>7,5</i>	<i>100,0</i>

Zdroj: *Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu (dílní studie) [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf>, str. 32*

Tabulka č. 13 *Rodinný stav řídících pracovníků podle pohlaví*

<i>Rodinný stav (v %)</i>	<i>Svobodný/á</i>	<i>Ženatý/vdaná</i>	<i>Ovdovělý/á</i>	<i>Rozvedený/á</i>	<i>Celkem</i>
Ženy	15,2	68,1	4,4	12,4	100,00
Muži	12,3	79,0	1,1	7,6	100,00
Celkem	13,1	75,9	2,0	9,0	100,00

Zdroj: *Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu (dílčí studie) [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf>, str. 33*

5.2.7 Délka úvazku

V České republice je práce na částečný úvazek poměrně málo zastoupena. Podílí se na pouhých 5,3 % všech zaměstnaných pracovníků. Je proto snadné odvodit, že částečný úvazek v managementu bude naprostou výjimkou. Jedním z důvodů může být jednak objektivní časová náročnost práce v managementu a jednak i neochota zaměstnavatelů někoho jako manažera na částečný úvazek zaměstnat. Pokud již někdo na částečný úvazek zaměstnán je, pak se jedná v převážné většině o ženy, jak vyplývá i z tabulky č. 14.

Tabulka č. 14 *Délka úvazku řídících pracovníků podle pohlaví*

<i>Délka úvazku, v %</i>	<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>	<i>Celkem</i>	<i>Podíl žen</i>
Plný úvazek	96,9	99,4	98,7	27,6
Částečný úvazek	3,1	0,6	1,3	68,4
Celkem	100,0	100,0	100,0	28,1

Zdroj: *Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu (dílčí studie) [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf>, str. 33*

5.2.8 Počet odpracovaných hodin

Průměrný počet odpracovaných hodin činil v analyzovaném období celkem 41,9 hodin. Ženy odpracovaly průměrně 39,5 hodin týdně a muži 43,8 hodin týdně. Práce v managementu se vyznačuje vyšší časovou náročností. Vedoucí pracovníci strávili v zaměstnání v průměru až 48,2 hodin za týden. I zde lze konstatovat, že muži odpracovali více hodin než ženy. Zatímco ženy strávily na pracovišti 44,2 hodin týdně, u mužů to bylo 50,1 hodin týdně. Důvod lze spatřovat především ve snaze sladit alespoň do určité míry pracovní a rodinný život.

5.3 Platová diskriminace

I přes zákonem deklarovanou rovnoprávnost a zákaz jakékoli diskriminace, zůstává faktem, že ženy na vedoucích postech dostávají o polovinu nižší plat než muži ^[31]. Průměrný plat mužů manažerů je 61 945 Kč, ženy-manažerky se musí spokojit s výdělkem o 29 322 Kč nižším. Příčinu nižšího platu žen v managementu lze spatřovat jednak v tom, že žena často zastává nižší manažerský post, ale zcela vyloučit nelze ani diskriminaci. Nejvíce patrné rozdíly v platech mezi muži a ženami jsou na postech ředitelů a prezidentů velkých podniků. Průměrný plat mužů-manažerů těchto podniků se pohybuje kolem 106 464 Kč, kdežto žena dostane v průměru jen 41 367 Kč. Rozdíly lze vysledovat také dle sektorů. Nejvíce to je patrné zejména ve stavebnictví a ve finančních a personálních útvarech. Finanční ředitel - muž si může vydělat v průměru 74 460 Kč měsíčně, ženě musí stačit plat o 24 189 Kč nižší. V platech personálních manažerů a manažerek činí rozdíl 27 886 Kč. Opačný trend, kdy ženy dosahují v průměru vyšších platů než muži, lze vysledovat pouze v zemědělství. Zdaleka však zde tento rozdíl není tak markantní jako v ostatních odvětvích. Ženy v tomto odvětví vydělají průměru 36 743 Kč měsíčně, což je o 1 834 Kč více než jejich mužští kolegové. Ideální případ můžeme nalézt ve státní správě, zde jsou rozdíly mezi platy mužů a žen nulové nebo minimální. Průměrné měsíční platy dle jednotlivých odvětví lze vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 15 Průměrné měsíční mzdy na jednotlivých manažerských pozicích podle pohlaví

<i>Oblast</i>	<i>Průměrný plat mužů (v Kč)</i>	<i>Průměrný plat žen (v Kč)</i>
<i>Státní správa</i>	40 376	33 826
<i>Zemědělství</i>	34 909	36 743
<i>Restaurace a hotely</i>	36 262	23 457
<i>Průmysl</i>	48 883	32 561
<i>Stavebnictví</i>	78 259	32 422
<i>Personální ředitelé</i>	81 331	53 445
<i>Finanční ředitelé</i>	74 460	50 271
<i>Obchodní služby</i>	85 548	63 031
<i>Ředitelé a prezidenti velkých podniků</i>	109 464	41 367
<i>Telekomunikace</i>	36 588	26 793

Zdroj: Ženy ve vedení dostávají téměř o polovinu nižší plat než muži [online]. [cit. 7.6.2007] Dostupné z: <<http://www.novinky.cz>>

To, zda je možné hovořit o diskriminaci, je také poněkud sporným bodem. To, že rozdíly v platech mezi muži a ženami je zřejmé, ale oproti tomu mnozí (především zástupci podniků) argumentují tím, ženy diskriminovány nejsou, že pracovní podmínky v top managementu jsou záležitostí manažerských dohod a že je tedy na každém, jaké platové podmínky si vyjednají. Je možné, že ženy si při dotazu, jaké platové podmínky požadují řeknou nižší částku, v dobré víře, aby nepůsobily arogantně a tu pak dostanou i přesto, že jejich kolega muž na stejné pozici dostává peněz více jen proto, že měl tu „drzost“ si o větší plat říci.

Lze konstatovat, že obecně se projevuje tendence snižování se rozdílů mezi platy žen a mužů ^[31] a to zhruba od roku 1998, kdy ženy pobíraly 72 % platu mužů. Oproti tomu byla v roce 2006 průměrná mzda ženy již 19 305 Kč, což činilo 75,4 % průměrného platu muže.

5.4 „Firmy přátelské ženám“ v České republice a v zahraničí

Nyní by se slušelo pokusit se trochu nahlédnout do budoucnosti. I přes pomalé pokroky si stále více firem uvědomuje, že ženy v managementu rozhodně nejsou na škodu, právě naopak, že jejich větší zařazení může pomoci zvýšit ziskovost firem. A to především díky odlišnému způsobu vedení, které je více sociálně orientováno než typický mužský způsob vedení. V posledních letech se můžeme zejména na internetu setkat s různými soutěžemi ^[27], které se zaměřují na hodnocení zaměstnavatelské a firemní politiky. Cílem je šířit dobré chování firem vůči svým zaměstnancům bez jakéhokoli náznaku diskriminace. Na rozdíl od zákonů a nařízení o zákazu diskriminace, které vydává vláda, a které v podstatě firmám mnoho nepřinášejí, žebříčky „firem přátelských ženám“ a zejména dobré umístění v nich, propůjčuje firmě určitou „značku“, kterou pak mohou dále prezentovat před veřejností. Pojem „firmy přátelské ženám“ znamená, že se firmy nezříkají možnosti nabídnout manažerské pozice ženám, ale také jim poskytují lepší podmínky než v jiných firmách, jako například možnost práce z domova, školky na pracovišti, čímž vycházejí vstříc přirozeným ženským potřebám a touze po rodině a tak umožňují ženě vyhnout se stresujícím situacím, kdy by musela volit mezi kariérou a rodinou.

Oceňování „firem přátelských ženám“ se těší velké pozornosti zejména ve Spojených státech ^[27]. V roce 1998 vyhlásil americký časopis Working Mother soutěž o 25 nejlepších firem pro ženy ve vedoucích pozicích. V roce 2003 pak byla škála rozšířena na 30 firem. Dnes soutěž organizuje asociace NAFE. Za pozitivní výsledek (nejen) pořádání soutěže lze pokládat to, že na rozdíl od roku 1998 nebyl v roce 2003 problém nalézt firmy, které by splňovaly podmínky soutěže. Podmínkou přihlášení do soutěže je vyplnění dotazníku. Aby firma postoupila do prvního kola, musí splnit řadu kritérií (např. více než 12 % žen na vedoucích pozicích). Dotazník má mimo jiné přinést informace o počtu ženspolumajitelek, o programech podporujících ženy-manažerky (a to jak zvyšováním manažerčiny kvalifikace, tak podpořením jejich snah kombinovat práci s rodinným životem).

Projekty na podobné bázi lze vysledovat i v Evropě ^[27]. V roce 1996 se v Německu zrodil audit Práce a rodina, který se již mezitím rozšířil i do Rakouska a Maďarska. Hlavním cílem je podpora zavádění prorodinných opatření. Zúčastnit projektu se mohou

firmy, které mají zájem rozvíjet svoji firemní kulturu směrem ke stabilní prorodinné politice a mít to potvrzené certifikátem. Firmám jsou navržena různá opatření a po třech letech je externím auditorem zkoumáno, zda se podařilo navržená opatření uskutečnit. Pozornost je zaměřena zejména na následujících 9 oblastí: pracovní dobu, pracovní postupy a náplň práce, pracoviště, informační a komunikační politiku, kvality řídicích pracovníků, personální vývoj, naturální a finanční dávky, služby rodinám a podniková specifika. Navrhovaná opatření se týkají převážně flexibilní pracovní doby a organizace práce, vnitřní informovanosti o aktivitách podporujících rodinu, vzdělání a finančních podporách zaměstnancům s rodinami.

Co se situace v České republice ^[27] týká, nejsou zde podobné aktivity příliš rozšířené. Probíhá zde například „Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v ČR“, jejíž první ročník se konal v roce 2004. Dalšími projekty jsou například „Zaměstnavatel roku“ nebo „Stejná šance“, který se zabývá zaměstnáním handicapovaných osob. Vítězné firmy některých soutěží pořádaných v zahraničí a v České republice lze nalézt v přílohách 2-7.

5.5 Doporučení a rady na zlepšení situace žen v managementu pro různé ekonomické subjekty ^[25]

5.5.1 Doporučení pro zaměstnance

- Obeznámit se s genderovou problematikou.
- Soustavně rozvíjet své vzdělání.
- Plánovat svou kariéru.

5.5.2 Doporučení pro zaměstnavatele

- Změnit postoj ohledně (ne)vhodnosti žen na manažerské posty.
- Podporovat programy na sladění rodinného a pracovního života.

5.5.3 Doporučení pro představitele vzdělávacího systému

- Zařazení genderové problematiky do výuky již na základních školách.
- Podporovat ženy/dívky ve vzdělání v dosud nefeminizovaných oborech.

5.5.4 Doporučení pro stát

- Precizněji právně upravit pojem diskriminace.
- Podporovat systém jeslí, školek a služeb pro domácnost (např. i využitím finančních pobídek pro zaměstnance i zaměstnavatele).
- Umožnit daňové zvýhodnění některých nákladů spojených se zajištěním péče o dítě.

5.5.5 Doporučení pro média

- Prezentovat úspěšné ženy manažerky v tisku a tím podpořit vznik pozitivního vzoru mezi dalšími ženami.
- Upozorňovat na problémy související s diskriminací.
- Oceňovat ty zaměstnavatele, kteří zavádějí rovné příležitosti pro obě pohlaví.

5.5.6 Doporučení pro organizace zabývající se genderovou problematikou

Organizace zabývající se genderovou problematikou by také rozhodně neměly zanevřít na další výzkum a dál analyzovat vývoj situace. Bylo by zajímavé například provést výzkum mezi dívkami na základních a středních školách a sondovat jejich postoj k zaměstnanosti žen obecně i v managementu, ke kariéře, jejich představy o uspořádání rodiny apod. Průzkumu by neměla být ušetřena ani situace ve firmách, firemní kultura, podmínky pro ženy v jednotlivých firmách či možnosti prosazení žen u těchto firem. Problém rovnosti a nerovnosti mezi pohlavími by také určitě neměl být v dalších výzkumech opomenut, zejména s ohledem na rozdílnost chování jednotlivých pohlaví v maskulinních a femininních kulturách. Dále by měla být pozornost zaměřena i na samotný proces výběrového řízení do vedoucích pozic.

Závěr

Tak, a jsme na konci mé bakalářské práce, ve které jsem se zabývala poměrně aktuální tematikou, ženami na pozicích manažerek, podmínkami, jaké tyto ženy mají v zaměstnání a problémy, kterým musí čelit. Přiznám se, že mě bavilo, pročítat se odbornou literaturou, ve které jsem našla mnoho informací, které mi mohou jako studentce managementu pomoci prosadit se v mém budoucím zaměstnání. Doufám také, že se mi podařilo dostat cílům, které jsem si v úvodu práce vytyčila. Poznatky, ke kterým jsem ve své práci dospěla, by se daly shrnout do následujících řádků.

Vlivem neustále se zvyšující poptávky po kvalifikovaných pracovnících, kteří jsou s to být dobrými manažery, si stále více firem uvědomuje **nutnost využít všech personálních zdrojů**, které jsou k dispozici, a to bez ohledu na pohlaví. Dochází tak ke **zvýšení počtu žen** zaměstnaných jako manažerky, zejména **na pozicích středního a nižšího managementu**. Prosadit se v top managementu je pro ženy mnohem obtížnější, neboť vzhledem k rodinné situaci chybí ženám praxe na odpovídajících pozicích, která je společně s odpovídajícím vzděláním jednou z rozhodujících podmínek pro postup do vyššího managementu. Dalším faktorem, který může rozhodnout o postupu, je postoj majitelů firmy k uplatnění žen na manažerských pozicích, případně postoj přímého nadřízeného pracovníka či celková firemní kultura a její orientace. Je dobrou zprávou, že postoj firem k ženám v managementu se pomalu ale jistě mění a ženy začínají být více respektovány jako rovnocenné kolegyně. Mění se i ženy samotné, ty tam jsou doby, kdy bylo hlavní ženinou náplní starost o děti a domácnost. Dnes je pro mnoho žen **kariéra na předním místě** a tomu **přizpůsobují i svou rodinnou situaci**. Přesto však jen **málo žen** manažerek aspiruje na pozici **v top managementu**, protože se **časová náročnost** těchto pozic neslučuje s přáním žen mít dostatek času na partnera a dítě. Toto **skloubení práce a rodiny** však **není nemožné** (jak ukazují zkušenosti těch žen, kterým se v top managementu podařilo uspět a které zobrazuje příloha 1), **problém** je však leckdy **na straně zaměstnavatelů**, kteří **neposkytují ženám** manažerkám dostatečnou **podporu a zázemí**. Co se **oblasti působení** týče, ženám se daří prosazovat se v oblasti personalistiky, financí, marketingu, kde splňují požadavky na vzdělání, protože tyto obory jsou studovány poměrně velkým počtem žen. Naopak v technických oborech je zastoupení

žen minimální, ačkoli i zde již existují výjimky. Například ve strojírenské firmě Ostroj je ve vedení 23 lidí a z toho je 5 žen. Dalším poznatkem je, že ženy mají ve srovnání s muži **nižší platové požadavky**. Důvodem často bývá nízká sebedůvěra žen, které nemají tu odvahu si o vyšší plat říci, dalším důvodem je převládající stereotyp „muže – živitele rodiny“ nebo třeba i to, že ženy v požadování nižšího platu mohou spatřovat konkurenční výhodu oproti mužům, kdy je pro firmy ekonomicky výhodnější platit ženu a ne muže.

Lze předpokládat, že **počet žen** zaměstnaných v managementu **se bude i nadále zvyšovat**, což je způsobeno např. zvýšeným zájmem, který v poslední době genderovou problematiku provází, uváděním pozitivních příkladů těch žen, kterým se navzdory překážkám podařilo uspět, ale i pozitivními zkušenostmi firem se ženami-manažerkami. A právě tato pozornost věnovaná tématu žen v managementu a zvýšení počtu žen na manažerských pozicích je nepochybně motivátorem pro další adeptky na tyto pozice. Pro zdárný vývoj situace a vyrovnaní počtu mužů a žen na vedoucích postech je však třeba provést nezbytné kroky, které byly popsány v závěru předešlé kapitoly. Čím dříve dojde k jejich zavedení a zautomatizování, tím lépe. Pro všechny...

Co však ještě dodat závěrem? Po prozkoumání současného stavu na trhu práce a podmínek, jakým jsou ženy vystaveny, se mě zmocňuje poněkud rozporuplný pocit. Na jedné straně rozhořčení, jak netolerantní a nespravedlivá dokáže dnešní společnost být, když neuznává přání a nerespektuje potřeby druhých. O to smutnější je, když jsou takto obrazně řečeno „házeny klacky pod nohy“ od členů vlastní rodiny či přátel, kteří by si přitom měli být oporou a navzájem si dodávat sílu a energii. Na druhou stranu však ve mně přesto zůstává víra v logiku a ve zdravý rozum, který snad již brzy pomůže lidem prožít a pochopit následující životní pravdu:

„Nejde o to, co má žena dělat v téhle společnosti, nýbrž jde o to, co s touto společností musíme udělat my všichni!“^[2]

^[2] DVOŘÁK, J. – ŠOLCOVÁ, I. *Vademecum moderní manažerky*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-62-X, str. 9

Použité zdroje

- [1] DOBNER, E. *Wie Frauen führen: Innovation durch weibliche Führung*. 1. Auflage. Heidelberg: Sauer, 1997. ISBN 3-7938-7163-0.
- [2] DVOŘÁK, J. – ŠOLCOVÁ, I. *Vademecum moderní manažerky*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-62-X.
- [3] FELLNEROVÁ, U. *Ženy na úrovni a jejich tipy a triky: Co odlišuje úspěšné ženy od ostatních*. 1.vydání. Praha: MOTTO, 1994. ISBN 80-85872-03-X.
- [4] FOTHOVÁ, S. *Rituály čarodějek byznysu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-144-5.
- [5] HELGESEN, S. *Frauen führen anders: Vorteile eines neuen Führungsstils*. 1. Auflage. Frankfurt/Main: Campus, 1991. ISBN 3-593-34435-1.
- [6] HENRYOVÁ, A. *Úspěšná: Průvodce moderní ženy světem byznysu*. 1. vydání. Praha: Práh, 2005. ISBN 80-7252-109-8.
- [7] HUDSONOVÁ, P. *Problémy, kterým čelí ženy*. 1. vydání. Frýdek-Místek: ALPRESS, 1996. ISBN 80-85975-97-1.
- [8] IBELGAUFTS, R. *Bewerbungsstrategien für Frauen: Karriereplanung mit System*. 1. Auflage. Niedernhausen/Ts.: Falken, 1990. Sociological Papers; SP 02:8. ISBN 3-8068-4455-0.
- [9] KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie manažerek: případové studie*. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. ISBN 80-7330-031-1.
- [10] MEAD, R. *International Management: Cross-Cultural Dimensions*. 3rd edition. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. ISBN 0-631-23177-3.
- [11] MULLINS, L. J. *Management and organisational behaviour*. 7th edition. Essex: Pearson Education, 2005. ISBN 0-273-68876-6.
- [12] NĚMCOVÁ, M. *Jak se stát úspěšnou ženou*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1597-X.
- [13] ROTHLAUF, J. *Interkulturelles Management*. 2. Auflage. München: Oldenbourg, 2006. ISBN 3-486-58154-6.
- [14] SHAEVITZOVÁ, M. H. *K čertu se superženou*. 1. vydání. Praha: MOTTO, 1997. ISBN 80-85872-44-7.

- [15] WUNDERER, R. - DICK, P. *Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle*. 1. Auflage. Berlin: Luchterhand, 1997. ISBN 3-472-02522-0.
- [16] *Analysis of Differences in the Wages of Men and Women Proposal of a Model Procedure for Determining the Proportion of Discrimination* [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fischlova_differences-eng.pdf>
- [17] *Gender v managementu. Vybrané texty* [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://management.gendernora.cz/Publikace/Gender_management-Vybrane_texty.pdf>
- [18] *Málo žen ve vedení* [online]. [cit. 24.10.2007] Dostupné z: <<http://www.blogy.novinky.cz>>
- [19] *Moderní společnost a její proměny : Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu (dílčí studie)* [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf>
- [20] *Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu (Šetření v personálních agenturách)* [online]. [cit. 21.11.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_179.pdf>
- [21] *Nejvlivnější české manažerky* [online]. [cit. 20.12.2007] Dostupné z: <<http://www.idnes.cz>>
- [22] *Nový svět práce – šance pro ženy* [online]. [cit. 9.9.2007] Dostupné z : <<http://www.modernirizeni.ihned.cz>>
- [23] *Pomohou ženě do vedení kvóty?* [online]. [cit. 5.12.2007] Dostupné z : <<http://www.hn.iHned.cz>>
- [24] *Rovnost žen a mužů v zaměstnání. Manažerek je v podnicích málo* [online]. [cit. 22.8.2007] Dostupné z: <<http://www.iHned.cz>>
- [25] *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušenosti s nimi: kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů* [online]. [cit. 20.12.2007] Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/Fulltext/vz_209.pdf>
- [26] *Trh práce: Ženy nehrají v managementu roli, jakou by mohly* [online]. [cit. 16.11.2007] Dostupné z: <<http://www.hn.iHned.cz>>
- [27] *Ve světě oceňují firmy přátelské k ženám* [online]. [cit. 20.11.2007] Dostupné z: <<http://www.idnes.cz>>

- [28] *V managementu firem chybí ženy* [online]. [cit. 31.10.2007] Dostupné z: <<http://www.feminizmus.cz>>
- [29] *Výsledky soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi* [online]. [cit. 20.12..2007] Dostupné z: <<http://www.rovneprilezitosti.cz>>
- [30] *Ženy musí v managementu překonat své „nastavení“* [online]. [cit. 24.7.2007] Dostupné z: <<http://www.LadyWeb.cz>>
- [31] *Ženy ve vedení dostávají téměř o polovinu nižší plat než muži* [online]. [cit. 7.6.2007] Dostupné z: <<http://www.novinky.cz>>

Seznam příloh

Příloha 1	<i>10 nejvlivnějších žen současného českého byznysu</i>	I
Příloha 2	<i>Working Mother Top Ten 2005</i>	II
Příloha 3	<i>Working Mother Top Ten 2006</i>	III
Příloha 4	<i>Výsledky „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“ za rok 2004</i>	IV
Příloha 5	<i>Výsledky „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“ za rok 2005</i>	V
Příloha 6	<i>Výsledky „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“ za rok 2006</i>	VI
Příloha 7	<i>Výsledky „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“ za rok 2007</i>	VII

Příloha 1

10 nejvlivnějších žen současného českého byznysu

Jaroslava Ciahotná – finanční ředitelka železáren, druhých největších nutí v zemi

Kateřina Hobzová-Chalupová – místopředsedkyně představenstva ČSA, druhá nejvyšší osoba ve vedení národního leteckého dopravce, ředitelka pro IT

Radka Kafková – členka představenstva České konsolidační agentury, státní agentury spravující staré bankovní dluhy, ředitelka úseku restrukturalizace

Dagmar Negrová – finanční ředitelka koncernu Agrofert, největší potravinářsko-chemické skupiny v zemi

Vladimíra Papirník – šéfka české pobočky americké právní kanceláře Squire, Sanders & Dempsey, jedné předních kanceláří v zemi, zastupující i český stát

Sonia Siavtcheva – finanční ředitelka skupiny GE Capital, páté největší bankovní skupiny v zemi

Karla Stephens – generální ředitelka Oskar Mobil provozující mobilní síť Oskar

Zuzana Řezníčková – viceprezidentka Českých aerolinií odpovědná za prodej a marketing, členka představenstva

Alena Vitásková – předsedkyně představenstva Pražské teplárenské, největšího dodavatele tepla v republice

Milada Vlasáková – členka představenstva Transgasu, monopolního dovozce plynu, bývalá náměstkyně a pravá ruka ministra průmyslu Miroslava Grégra

Pozn.: nejedná se o žebříček, manažerky jsou seřazeny abecedně

Zdroj: Nejvlivnější české manažerky [online]. [cit. 20.12.2007] Dostupné z: <<http://www.idnes.cz>>

Příloha 2

Working Mother Top Ten 2005

1. místo	Bristol-Myers Squibb Company
2. místo	Eli Lilly and Company
3. místo	General Mills
4. místo	Hewlett-Packard Company
5. místo	IBM
6. místo	JFK Medical Centrum
7. místo	PricewaterhouseCoopers Llp
8. místo	Prudential Financial
9. místo	S. C. Johnson & Son
10. místo	Schering-Ploughcorporation

Zdroj: Ve světě oceňují firmy přátelské k ženám [online]. [cit. 20.11.2007] Dostupné z: <<http://www.idnes.cz>>

Příloha 3

Working Mother Top Ten 2006

- | | |
|-----------|------------------------------------|
| 1. místo | Abbot |
| 2. místo | Bon Secours Richmond Health Systém |
| 3. místo | Ernst & Young Llp |
| 4. místo | HSBC – North America |
| 5. místo | IBM Corporation |
| 6. místo | JP Morgan Chase |
| 7.místo | Patagonia Inc |
| 8. místo | PricewaterhouseCoopers Llp |
| 9. místo | Principal Financial Group |
| 10. místo | S. C. Johnson & Son |

Zdroj: Ve světě oceňují firmy přátelské k ženám [online]. [cit. 20.11.2007] Dostupné z: <<http://www.idnes.cz>>

Příloha 4

Výsledky „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“ za rok 2004

Kategorie velkých firem

1. místo **IBM** Česká republika

Kategorie malých a středních firem

1. místo **R-Press**e, spol. s r.o.

Speciální cena od Gender Studies za dobrý start mezi „firmy přátelské ženám“ udělena firmě **Air Products**.

Zdroj: Výsledky soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi [online]. [cit. 20.12..2007] Dostupné z: <<http://www.rovneprilezitosti.cz>>

Příloha 5

Výsledky „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“ za rok 2005

Kategorie velkých firem

1. místo Hewlett-Packard spol.s r.o.

Kategorie malých a středních firem

1. místo ChannelCrossings

Top 4 „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“

1. místo Hewlett-Packard spol.s r.o.

2. místo IBM

3. – 4.místo Oskar Mobil, a.s., PricewaterhouseCoopers

*Zdroj: Výsledky soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi [online]. [cit. 20.12..2007] Dostupné z:
<<http://www.rovneprilezitosti.cz>>*

Příloha 6

Výsledky „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“ za rok 2006

Top 3 „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“

- 1. místo Air Products spol. s r.o.
- 2. místo IBM Česká republika spol. s r.o./ Microsoft spol. s r.o.
- 3. místo Citibank, a.s.

Zdroj: Výsledky soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi [online]. [cit. 20.12..2007] Dostupné z: <<http://www.rovneprilezitosti.cz>>

Příloha 7

Výsledky „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“ za rok 2007

Top 3 „Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi“

- 1. místo IBM Česká republika
- 2. místo Mediatel
- 3. místo Allianz/ Microsoft

Speciální cena od Gender Studies za dobrý start mezi „firmy přátelské ženám“ udělena
Českým aeroliniím.

*Zdroj: Výsledky soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi [online]. [cit. 20.12..2007] Dostupné z:
<<http://www.rovneprilezitosti.cz>>*